

CERTIFICAT EN MANAGEMENT & LEADERSHIP (CAS)

- I. COMPRENDRE LE CHANGEMENT
- II. COMPRENDRE LES SYSTEMES
- III. DIAGNOSTIC DES TENSIONS DE CHANGEMENT
- IV. LES ENERGIES DU CHANGEMENT
- V. LES PROFILS DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT

CHANGE MANAGEMENT

TENDANCES,  
MANAGEMENT  
& LEADERSHIP

# FREINS SYSTÉMIQUES DU CHANGEMENT EN ENTREPRISE



VERS UN OUTIL D'AMÉLIORATION DE  
LA PREDISPOSITION AU CHANGEMENT  
DES ENTREPRISES



EXECUTIVE EDUCATION HEC LAUSANNE

GIANNI DI MARCO  
SEPTEMBRE 2020 – AOUT 2021



## TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>1</b>
<b>AVERTISSEMENT</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 COMPRENDRE LE CHANGEMENT</b> .....	<b>6</b>
1. INTRODUCTION GENERALE.....	6
<i>Contexte de travail actuel</i> .....	6
<i>État des lieux</i> .....	7
<i>Objectifs</i> .....	7
2. COMPRENDRE LE CHANGEMENT.....	8
<i>La philosophie et le changement</i> .....	8
<i>La dynamique du changement</i> .....	9
<i>Les tendances transformationnelles</i> .....	11
3. TYPOLOGIE ET CLASSIFICATION DU CHANGEMENT.....	13
<i>Généralités sur les typologies du changement</i> .....	14
<i>Continuité et conduite</i> .....	14
<i>Rapidité et ampleur</i> .....	15
<i>Composantes du système et stratégies</i> .....	17
<i>Typologie des processus</i> .....	18
<i>L'approche systémique</i> .....	18
<i>Conclusions sur la typologie du changement</i> .....	19
4. REVUE DES THEORIES DU CHANGEMENT.....	19
<i>Le changement continu (permanent-négocié)</i> .....	20
<i>Le changement proposé (de rupture-négocié)</i> .....	23
<i>Le changement dirigé (de rupture-imposé)</i> .....	27
<i>Le changement organisé (permanent-imposé)</i> .....	31
5. SYNTHÈSE DES FREINS ET MOTEURS DU CHANGEMENT.....	36
<i>Les missions d'un outil d'amélioration de la prédisposition au changement</i> .....	37
<i>Les 12 freins et les 12 moteurs du changement</i> .....	38
6. LES LEVIERS DU CHANGEMENT.....	39
<i>Considérations générales</i> .....	40
<i>Les bases du changement (Lever permanent)</i> .....	41
<i>Les freins majeurs (Leviers 1, 2 et 3)</i> .....	42
<i>Les coups de poker (Leviers 4 et 5)</i> .....	43
<i>Les montagnes à déplacer</i> .....	44
7. LES CHALLENGES DU CHANGEMENT.....	44

<i>Le paradoxe des dirigeants (leviers 1, 2, 3 et 5)</i> .....	44
<i>La redistribution du pouvoir (leviers 3 et 4)</i> .....	45
<i>L'approche participative (leviers 2, 3, 4 et 5)</i> .....	46
<i>L'identification et la mobilisation des compétences clés (levier 4)</i> .....	47
<i>La modification de la structure opérationnelle (leviers 1 et 4)</i> .....	47
<i>L'organisation apprenante (levier 5)</i> .....	48
8. FREINS ET MOTEUR : CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....	50
<b>PARTIE 2 COMPRENDRE LES SYSTEMES</b> .....	<b>51</b>
9. INTRODUCTION .....	51
<i>Contexte de travail actuel</i> .....	51
<i>Le projet du Rapport 2</i> .....	53
10. LE CHANGEMENT : UNE REPRESENTATION SYSTEMIQUE .....	54
<i>L'approche systémique</i> .....	54
<i>Bref historique</i> .....	55
<i>Définition</i> .....	56
<i>Les principes systémiques clés du changement</i> .....	58
<i>Dynamique et développement des systèmes</i> .....	61
11. LA SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE (PREMIERE VERSION).....	64
<i>Séquence des systèmes fonctionnels</i> .....	64
<i>Systèmes dysfonctionnels</i> .....	67
12. L'UTILITE DES SYSTEMES POUR COMPRENDRE LE CHANGEMENT.....	68
<i>Les tensions de changement</i> .....	69
<i>Changement et finalité dans un système</i> .....	69
<i>Problèmes de changement et systèmes</i> .....	70
13. CONCLUSIONS SUR LE CHANGEMENT ET LA SYSTEMIQUE .....	72
<b>PARTIE 3 DIAGNOSTIC DES TENSIONS DE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES</b> .....	<b>74</b>
14. INTRODUCTION SUR LE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES .....	74
<i>Contexte de travail actuel</i> .....	74
<i>Le projet du rapport</i> .....	74
15. LE CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE.....	76
<i>Modélisation de l'entreprise (VSM)</i> .....	76
<i>La production de valeur (VSM 1)</i> .....	76
<i>Coordination, contrôles, synergies et audit (VSM 2, VSM 3 et 3*)</i> .....	77
<i>Innovation et stratégie (VSM 4)</i> .....	78
<i>La direction générale (VSM 5)</i> .....	78
<i>Structure générale du VSM et compléments nécessaires</i> .....	78
16. MODELISATION DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES .....	79

	<i>La variété-requise comme marqueur du changement</i> .....	79
17.	MODELE SYSTEMIQUE DU CHANGEMENT .....	80
	<i>Changement fonctionnel dans le modèle VSM</i> .....	81
	<i>Changement systémique dans les systèmes critiques</i> .....	82
18.	MODELE SYSTEMIQUE DES NIVEAUX DE CONSCIENCE .....	83
	<i>Awareness variety</i> .....	83
	<i>Consciousness variety</i> .....	84
19.	CONCLUSIONS SUR LE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES .....	84
20.	DIAGNOSTIC DES FREINS AU CHANGEMENT .....	85
	<i>Revue de la littérature</i> .....	85
	<i>The pain and the gain</i> .....	87
21.	DATA MANAGEMENT .....	88
	<i>Boucles de feedback</i> .....	88
	<i>Les contrôles d'alignements</i> .....	89
	<i>L'analyse des profils de niveaux de conscience</i> .....	91
	<i>La méthode de la Spirale temnéinologique</i> .....	93
22.	CONCLUSIONS SUR LE DIAGNOSTIC DES FREINS AU CHANGEMENT .....	94
<b>PARTIE 4 LES ENERGIES DU CHANGEMENT : LA DOUBLE SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE</b> .....		<b>96</b>
23.	LE BURNING DANCEFLOOR.....	96
	<i>Préambule</i> .....	96
	<i>Avant-propos</i> .....	97
24.	LE DANCEFLOOR .....	98
25.	MA PETITE HISTOIRE DU CHANGEMENT .....	99
	<i>Ma représentation analytique du monde</i> .....	99
	<i>Mon modèle holistique</i> .....	100
26.	MON MODELE DE DEVELOPPEMENT .....	104
	<i>La naissance du modèle</i> .....	105
	<i>L'affirmation du modèle</i> .....	108
27.	CONCLUSIONS SUR LA DOUBLE SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE .....	111
<b>PARTIE 5 LES PROFILS DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT</b> .....		<b>112</b>
28.	LES MUSIQUES DU MONDE .....	112
29.	NOURËÏEV, FRED ASTAIRE OU MICHAEL JACKSON .....	115
	<i>Le leadership décisionnel</i> .....	115
	<i>Le leadership créatif</i> .....	117
	<i>Le leadership interpersonnel</i> .....	118
	<i>Le leadership émotionnel</i> .....	119
	<i>Le leadership éthique</i> .....	121

30.	MA MANIERE DE DANSER .....	121
	<i>L'éléphant sur le dancefloor</i> .....	123
	<i>Apprendre à danser</i> .....	125
	<i>La prochaine danse</i> .....	125
31.	LE BURNING .....	125
<b>TROIS PETITS TOURS ET PUIS S'EN VA .....</b>		<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>127</b>
<b>ANNEXE 1 ANALYSE DES FREINS ET MOTEUR DU CHANGEMENT .....</b>		<b>132</b>
<b>ANNEXE 2 ANALYSE D'OPPORTUNITES DES LEVIERS DU CHANGEMENT.....</b>		<b>140</b>
	<i>Market Opportunity Set</i> .....	141
	<i>Guide d'interprétation</i> .....	142
	<i>Avertissement</i> .....	142
	<i>Market Opportunity Attractiveness</i> .....	143
	<i>Attractiveness map</i> .....	148
<b>ANNEXE 3 LES AUTEURS FONDATEURS DE LA SCIENCE DES SYSTEMES .....</b>		<b>149</b>
<b>ANNEXE 4 LA SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE.....</b>		<b>153</b>
	<i>Etape 0 : Ontogonie</i> .....	154
	<i>Etape 1 : La singularisation</i> .....	154
	<i>Etape 2 : Les règles</i> .....	157
	<i>Étape 3 : L'efficacité</i> .....	158
	<i>Étape 4 : La pluralité</i> .....	160
	<i>Spirale temnéinologique de niveau 2</i> .....	161
	<i>Conclusions sur la spirale temnéinologique</i> .....	163
<b>ANNEXE 5 VIABLE SYSTEM MODEL (VSM) .....</b>		<b>165</b>
<b>ANNEXE 6 THE CHANGE MODEL (VSM) .....</b>		<b>167</b>
	<i>The Change Model VSM</i> .....	168
	<i>The change model CVSM</i> .....	169
<b>CRITICAL SYSTEM HEURISTICS.....</b>		<b>170</b>
<b>ANNEXE 7 LA SPIRALE DYNAMIQUE .....</b>		<b>171</b>
<b>ANNEXE 8 LE MODELE AIC.....</b>		<b>173</b>
<b>ANNEXE 9 DOUBLE SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE ET TABLEAU COMPARATIF DES MODELES DE DEVELOPPEMENT ..</b>		<b>175</b>
<b>ANNEXE 10 ETAPES DE LA SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE ET CALIBRAGE AVEC LES SYSTEMES HUMAINS .....</b>		<b>177</b>

## AVERTISSEMENT

*À Magali, Joana, Clara, Eliah et Mahé*

*À mon père qui malgré tant d'efforts angoissés n'a  
jamais su trouver la sortie du labyrinthe tortueux de  
sa quête d'absolu.*

Le texte présenté ici regroupe les rapports et autres textes rédigés dans le cadre de mon travail de Certificat CAS en Management et Leadership (CAS), une formation du programme Executive Education HEC Lausanne, débutée en septembre 2020 et achevée en août 2021.

Il forme un tout chronologique et thématique au cours duquel j'ai tenté de développer une meilleure compréhension de ce qui freine le changement dans les entreprises. Il y a donc dans ce texte certaines redondances et peut-être certaines contradictions qui proviennent du fait qu'il correspond au cheminement parcouru au cours de ces presque 12 mois. Je n'ai apporté aux textes originaux soumis à l'évaluation des experts que quelques adaptations éditoriales, ajouts pour compréhension ou suppressions des lourdeurs. Il reflète la manière dont ma pensée s'est mise en place pour aboutir à une compréhension plus complète du changement. J'ai choisi de garder cette construction malgré les éventuelles redondances ou incohérences pour en préserver ce caractère évolutif. Dans le changement, ce n'est pas le but qui compte, mais le chemin parcouru.

Un modèle a petit à petit pris forme, qui repose sur l'idée que le changement n'est pas un processus mécanique, mais une affaire d'évolution progressive et séquentielle de la perception du monde des acteurs du changement, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes d'individus. On verra que cela m'a amené à ouvrir une grande place à la science des systèmes et à ma propre vision systémique du monde.

Ce travail m'a profondément transformé. Il m'a poussé à découvrir et comprendre mieux les origines du cosmos, la physique quantique, la philosophie, le fonctionnement du cerveau humain et bien d'autres choses. Il ne m'a pas vraiment aidé à mieux comprendre les humains, sinon qu'ils sont avant tout caractérisés par leurs dysfonctionnements. Aujourd'hui, j'essaye d'exploiter les connaissances que j'ai acquises pour les transformer en compétences que j'espère pouvoir mettre au service des systèmes dans lesquels je joue un rôle.

Si vous faites partie des personnes qui me font l'honneur de découvrir ce chemin parcouru, c'est que je vous accorde toute ma confiance et j'espère pouvoir être digne de la vôtre.

Merci de plonger dans ce qui est devenu : « ma petite histoire du changement ».

Gianni Di Marco, Troistorrents, août 2021

# PARTIE 1

## COMPRENDRE LE CHANGEMENT

*« Les entreprises n'ont donc rien d'une famille. Ce sont les champs de bataille d'une guerre civile. »*

*Charles Duhigg – Le Pouvoir des habitudes.*



### 1. Introduction générale

#### Contexte de travail actuel

L'auteur travaille au Centre Patronal à Paudex (Suisse) depuis septembre 2014. Le Centre Patronal est une entreprise de services composée de 4 domaines d'affaires : la prévoyance professionnelle, la politique générale, la gestion d'associations professionnelles et la formation. L'entreprise, dont le siège est à Paudex, a été créée il y a plus de 75 ans. Elle compte près de 300 employés et son activité s'étend à toute la Suisse, avec une succursale à Berne. Mais son ancrage est romand, plus particulièrement vaudois. Elle ne communique pas sur son chiffre d'affaires annuel.

Sa mission est énoncée en ces termes : « Le Centre Patronal est une entreprise privée au service des entreprises, des employeurs et des associations professionnelles. Il propose une large gamme de services et défend les intérêts politiques de l'économie privée »<sup>1</sup>. Si cela exprime d'une certaine manière la mission de l'entreprise, il est plus difficile de trouver dans sa communication l'expression de sa vision ou de ses valeurs. Dans les pages internet dédiées au recrutement, on retrouve l'expression d'un *credo* (que l'on pourrait apparenter à la *vision* de l'entreprise) : « Encourager la prospérité économique en misant sur le partenariat social et la défense des communautés professionnelles ». Plus loin, 3 valeurs sont mentionnées : Qualité, Engagement et Modernité. Cette dernière valeur est toutefois contextualisée plus loin par cette phrase : « ...le Centre Patronal est une entreprise de traditions qui a saisi les enjeux de la transition numérique et de l'évolution de la société ». Aux yeux du grand public, l'entreprise est considérée par certains comme « majoritairement à la droite de l'échiquier politique » et elle est parfois fustigée pour son côté « paternaliste »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Centre Patronal, Rapport d'activité, 2019, 42 p.

<sup>2</sup> Centre Patronal ; [https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre\\_patronal](https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_patronal)

Le service aux associations représente le 2<sup>ème</sup> pilier le plus important de l'entreprise, en termes de chiffre d'affaires, avec environ 130 associations sous gestion (source : rapports internes). Cependant, ce n'est pas l'activité la plus exposée dans la communication de l'entreprise qui privilégie en général la Prévoyance professionnelle, le Conseil juridique, la Formation et la Politique générale, comme cela peut être observé dans son dernier rapport d'activité<sup>3</sup>.

L'auteur travaille dans le Département des Associations et son activité consiste à gérer les secrétariats de 8 associations avec une équipe d'environ 2,5 EPT.

## État des lieux

Depuis quelques années, le Centre Patronal est entré dans une phase de transformation de son modèle de fonctionnement avec plusieurs projets conséquents. On peut mentionner :

- La refonte de sa communication numérique institutionnelle
- La restructuration de son action et de sa communication politiques à travers 13 thèmes, une plateforme internet consacrée et diverses activations de canaux de communication
- La refonte de la stratégie de communication de son offre de formation
- La mise en place d'une plateforme clients pour ses services de prévoyance professionnelle
- La refonte du modèle d'affaire de son service juridique

Cette phase de transformation impacte donc toutes les unités structurelles du Centre Patronal à l'exception du Département des Associations.

En 2017, sous l'impulsion de l'auteur, un groupe de cadres du Département des Associations a rédigé un projet de transformation des activités de leur département, projet qui comprenait autant l'implémentation de nouveaux outils de travail (CRM, monitoring commercial, plateforme collaborative), que le changement du modèle d'affaires, le marketing des services délivrés ou la mise à jour du portefeuille de prestations. Validé en 2018 par la Direction, et malgré quelques résultats préliminaires intéressants, ce projet a toutefois été mis en *stand-by* en 2019 pour des questions de priorités et faute de ressources à lui allouer.

## Objectifs

Fort de cette expérience de projet de transformation « interrompu », nous aimerions ici mieux comprendre la problématique du changement et en particulier des freins au changement en entreprise. Au-delà d'une approche académique, l'objectif est *in fine* de jeter les bases d'un outil pratique de diagnostic de la prédisposition de l'entreprise au changement et d'élaborer un concept d'outil de guidage vers des stratégies de corrections. En cours de route, nous avons baptisé cet outil « myChangeDoctor ». L'idéal recherché serait évidemment qu'une fois les corrections nécessaires

---

<sup>3</sup> Centre Patronal, Rapport d'activité, 2019, p. 7

appliquées, l'organisation se retrouve dans la situation de pouvoir s'engager dans le processus de changement avec davantage de prédispositions, donc de facilité et d'efficacité.



## 2. Comprendre le changement

### La philosophie et le changement

Depuis les premiers philosophes, 500 ans av. J.-C., le changement est au cœur des questions existentielles. Pour Héraclite ou les philosophes de Millet, les débats ont beaucoup tourné autour de la « question du changement ». Mais le débat n'était finalement pas tant la question du changement, mais plutôt la recherche de ce qui serait permanent ou immuable. Que tout change a probablement toujours été établi. En revanche, les hommes ne se sont jamais mis d'accord sur ce qui serait immuable. Par peur ou besoin de sécurité, ou encore par intérêt ou croyance, les uns souhaitent qu'un état perdure quand les autres souhaitent qu'il participe à la dynamique de changement de toute chose. Pour justifier ses croyances, l'Homme-pensant énonce des théories qu'il voudrait immuables, allant jusqu'à avoir des certitudes sur l'état d'une chose ou sur les interactions entre plusieurs d'entre elles.

Alors, les choses changent-elles ou sont-elles immuables ? Il n'y a pas de réponse à cette question, car en fait les deux concepts expriment un seul et même principe pour lequel nous n'avons pas vraiment de mot (peut-être le principe « d'état » ?). Ce sont deux facettes d'une forme plus vaste : l'existence. Changement et permanence coexistent et s'expriment en même temps. Ce sont les forces opposées qui tiennent en équilibre tout ce qui existe. L'échelle d'observation joue un rôle crucial dans la détermination de cette dynamique d'équilibres. Il a fallu pouvoir remonter le temps suffisamment loin pour concevoir que les formes du vivant n'étaient que le fruit d'une évolution continue ou que les montagnes et les océans apparaissaient et disparaissaient.

Cette question de la limite de nos capacités d'observation introduit un concept fondamental de la compréhension, donc de la gestion du changement. Il s'agit de la notion de conscience. La question de la conscience s'applique à deux niveaux : (1) la « conscience d'état » et (2) la « conscience de problème ». La conscience d'état s'applique autant à l'état d'une chose ou d'un système qu'à sa dynamique. Elle s'applique à soi-même (individu ou système), mais aussi à l'environnement (ce qui entoure et interagit avec l'individu ou le système). La conscience de problème se rattache à la capacité de concevoir qu'un état ou qu'une dynamique est problématique, c'est-à-dire qu'elle altère l'interaction entre différents éléments d'un système et de concevoir qu'une solution pourrait améliorer cette situation.

Notre approche focalisée sur les freins au changement en entreprise se voulant pragmatique, et malgré tout l'intérêt que revêt la question philosophique ou scientifique du changement, notre point de départ sera la notion de « problème ». Les entreprises seront traitées comme des systèmes organisationnels. Dans ce contexte, un changement devient impératif lorsque le problème altère le fonctionnement du système et l'empêche de remplir ses missions (nous reviendrons sur les missions des systèmes-entreprises plus loin). Réussir à corriger les freins au changement devient, par conséquent, une mesure indispensable pour l'entreprise.

## La dynamique du changement

### Les tensions du changement

La « particule élémentaire » du changement à l'échelle des systèmes organisationnels est l'individu. Chaque individu représente un système dynamique dont les composantes sont ses besoins, sa psyché, son égo, sa culture, son énergie. Les organisations sont des assemblages de ces éléments de base. Les organisations sont elles-mêmes des systèmes emboîtés dans un système plus vaste comme le système économique pour les organisations de type entreprises ou la société pour les organisations sociales. Chaque système est lui-même un élément d'un métasystème qui l'englobe et ainsi de suite.

Par leurs actions et leurs réactions dictées par leur composition (besoins, psyché, égo, etc.), les individus impriment aux organisations dont ils font partie une dynamique, faisant de ceux-ci des systèmes vivants. Les actions-réactions des organisations impriment à leur tour une dynamique aux systèmes dont ils sont des composantes, comme la société, l'économie, la culture, les croyances, etc. Sans rentrer dans le débat entre le Darwinisme et le modèle Gaïa, qui sort de l'objectif de ce rapport, on doit admettre que la dynamique des systèmes à son tour (et de manière puissante) agit sur les actions-réactions des individus qui composent ces systèmes.

Quel qu'en soit le point de départ, individu ou environnement, les systèmes organisationnels sont un lieu où apparaissent des **tensions** de changement. Ces tensions peuvent (du moins temporairement) disparaître d'elles-mêmes. Mais, si elles persistent, elles débouchent inmanquablement sur un changement. Soit le système se modifie, règle le « problème » et diminue les tensions, soit l'individu va voir son état modifié par ses tensions non résolues par le système. Cela peut prendre différentes formes : anxiété, perte de motivation, sortie du système, etc.

### Le changement et la mission d'entreprise

Que doit faire la direction d'une entreprise face à ces tensions de changement ? Pour répondre à cette question, nous devons d'abord énoncer quels sont les devoirs d'une entreprise et, par là, ce que sont les missions des dirigeants d'entreprises. Nous pensons qu'ils s'expriment assez clairement à travers 4 devoirs :

- Garantir la survie de l'organisation et répondre de sa bonne marche auprès du Conseil.

- Représenter l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.
- Maintenir ou améliorer la performance de l'organisation, même si sa survie n'est pas menacée, et ce dans le cadre de sa responsabilité sociétale.
- Protéger ses employés et créer un environnement répondant à leurs aspirations.

Les tensions de changement et leurs conséquences si elles ne sont pas résolues ont potentiellement une incidence négative sur ces 4 devoirs : détérioration du bon fonctionnement, image, performance ou bien-être. On conçoit dès lors aisément que la Mission 1 des dirigeants est constituée de 2 composantes : (1) la gestion du bon fonctionnement du système et (2) l'analyse et le traitement des tensions de changement. Il nous paraît évident que la grande majorité des dirigeants d'entreprises focalisent leurs efforts sur la première composante et négligent l'importance de la deuxième. Ils ne sont pas aidés par la culture dominante et les méthodologies de management qui considèrent qu'un système bien géré est un système idéal et qu'il est du devoir des éléments du système de s'en satisfaire. C'est totalement faux ! Quel que soit le système, il sera soumis à des tensions qui expriment un potentiel de changement et d'amélioration. En tant que système vivant, l'organisation a non seulement un devoir, mais un intérêt majeur d'en capter **le sens** et d'utiliser cette information pour gérer son développement. Sa capacité de changement (ou prédisposition à changer) sera donc liée à sa conscience de la dynamique des systèmes (individus, organisation, environnement) et inversement proportionnelle à l'expression de ses freins au changement.

### Typologie dynamique

Les tensions du changement peuvent apparaître de façon passive ou active. Un peu à la façon dont Aristote examine dans « De l'âme » ce qui fait la spécificité du vivant par opposition à l'inerte, nous pouvons rattacher différentes formes de tensions à la nature des systèmes soumis au changement. L'inerte ne possède pas d'énergie de changement propre. Par opposition, le vivant possède une dynamique interne, ce qu'Aristote appelle « l'Âme ». Il distingue l'Âme végétative, l'Âme sensitive et l'Âme intellectuelle. Cette subdivision est très utile pour comprendre le changement en le raccordant à ses sources dynamiques.

**Le végétatif** réagit à des interactions liées à l'environnement, mais il a aussi son énergie propre qui l'amène naturellement à modifier son état. Il se caractérise par des changements de type transformation (changements formels) et des changements de type évolution (multiples cycles de micro-changement, changement continu). **Les tensions intellectives** apparaissent par des processus rationnels. On retrouvera là les changements de rupture pour résoudre un problème ou innover. **Les tensions sensibles** sont à l'origine des changements culturels ou relationnels. En fonction de ce qu'ils ressentent, les éléments de l'organisation vont attendre autre chose de leur cadre de travail, le poussant à changer ou à évoluer. **L'inerte** réagit aux tensions qui s'exercent sur lui. Il subit donc essentiellement des changements liés à des interactions avec l'environnement, changements de type transformation souvent davantage forcés que gérés.

En nous basant sur cette approche aristotélicienne, nous pouvons établir quatre types de changement en fonction de leur dynamique : l'évolution végétative, le changement intellectif, le changement sensitif et la transformation inerte (Tableau 2.1). Tout changement concret est le résultat d'une combinaison et/ou d'un enchaînement de différents types de dynamique.

Dynamique	Type de changement	Exemples
Végétative	Évolution, Transformation	Modification des systèmes de contrôles, introduction de nouvelles fonctions.
Intellective	Changement de rupture, Évolution, Transformation	Lancement d'un nouveau produit, changement de l'organigramme, nouvelle stratégie de formation.
Sensitive	Changement, Évolution	Modification de l'environnement de travail, mise en place du RSE, redéfinition des valeurs.
Inerte	Transformation	Suppression d'un service ou d'une technologie obsolète, adaptation à des changements légaux.

Tableau 2.1 : Typologie des origines du changement

## Les tendances transformationnelles

Si les tensions génèrent le changement, on doit s'interroger sur ce qui génère les tensions ? A titre individuel, certaines **qualités** et **compétences** des acteurs jouent un rôle majeur. Le sens pratique et la créativité d'un individu font naître des tensions intellectives qui déboucheront si tout se passe bien sur des changements de processus, de méthode, d'outils. Si l'état de conscience de l'organisation est approprié, ces changements ou évolutions vont servir de déclencheurs à l'apparition de tensions végétatives systémiques et la nouveauté sera adoptée à l'échelle de l'organisation. Si un individu est doté d'énergie entrepreneuriale et de qualités créatives ou innovatrices, il proposera des changements systémiques, culturels ou stratégiques. En fonction de son niveau de pouvoir ou du niveau de conscience de l'organisation, ces changements de rupture seront ou non adoptés par l'entreprise.

Mais quel que soit l'apport individuel, l'environnement jouera un grand rôle, car c'est le terreau fertile dans lequel même les individus les plus créatifs plantent leurs racines. A plus forte raison, **l'évolution de l'environnement** jouera le rôle de moteur du changement systémique, que ce soit au niveau de

l'individu ou des organisations. Cette évolution de l'environnement, qui donnent en quelque sorte la direction dans laquelle il change, est ce que l'on peut nommer les **tendances transformationnelles**.

### Le changement de cadre

Le changement du cadre correspond par exemple à la modification de l'environnement légal, politique ou de l'accès aux ressources. Il se caractérise au cours des XXème et XXIème siècles principalement par des tendances à davantage de réglementation, une concentration systémique du pouvoir et un appauvrissement des ressources. Ces déclencheurs du changement ne font pas appel à des niveaux de consciences élevés, mais simplement à la capacité d'analyser la situation dans tous ses contextes présents. Si une tension apparaît du fait de la modification présente ou prévisible de ces environnements, le changement qui s'ensuit n'est pas caractérisé par des freins spécifiques. Le changement est en quelque sorte imposé. C'est un cas d'espèce typique du changement d'origine inerte.

### L'innovation technologique

Les évolutions technologiques interviennent de manière forte dans la compréhension des contextes présents et futurs. La transformation numérique et l'essor conjugué d'internet et de la dématérialisation caractérisent de manière exponentielle les 30 dernières années. Les enjeux typiques pour les entreprises traditionnelles depuis l'avènement de cette période sont l'automatisation, la gestion de l'information (stockage, transmission et diffusion) ou l'élévation des compétences de la force de travail. Les innovations engendrées par cette transformation étant de plus en plus diversifiées, à ces enjeux « classiques » de l'époque moderne viennent s'ajouter des enjeux qui transforment les sociétés. Les organisations qui, pour répondre à la dématérialisation et à la globalisation de l'information (l'avènement de l'Industrie 4.0) ont numérisé leur environnement et adopté quelques nouveaux outils de travail, de communication et de marketing, n'ont fait que le premier pas ! Ils ont mis à jour l'outil mécanique du travail ; il reste à transformer, du moins en partie, l'outil humain. La suite du chemin passe, pour toutes les organisations, par l'intégration de nouvelles formes de gouvernance et de management (voir ci-dessous Tendances sociales et culturelles), l'internet des objets (IoT), la robotisation, les blockchains et/ou l'intelligence artificielle (AI).

### Les tendances sociales et culturelles

En ce qui concerne les tendances sociales et culturelles, nous retiendrons essentiellement les tendances liées la prise de conscience de la responsabilité sociétale des entreprises, l'urgence de protéger l'écosystème global et l'émergence des nouvelles communautés planétaires (tribus virtualisées construites sur la combinaison du processus d'individualisation de l'humanité et la globalisation de l'internet).

Du point de vue social, la quasi-disparition de l'extrême pauvreté et son corollaire, l'amélioration du niveau de vie moyen de la population mondiale (Rosling, 2018), engendrent une augmentation de **l'impact environnemental**. Associée à la culture de la surconsommation globalisée imposée par

l'impératif de croissance du système capitaliste de progrès, cette « réussite » montre, plus vite que prévu ses limites. Le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles (eau, minerai, ressources halieutiques, etc.), la dévastation des écosystèmes ou la 6<sup>ème</sup> extinction de masse de l'histoire de la Terre (Kolbert, 2014) en sont la terrifiante expression. **Le vieillissement de la population** qui découle aussi de l'amélioration du niveau de vie et de la baisse de la natalité a pour effet de déplacer le centre de gravité du marché vers les personnes âgées (du moins de manière transitoire). Cette « crise » planétaire débouche sur quelques tendances que les entreprises ne peuvent omettre de prendre en compte : (1) l'économie circulaire, (2) l'écologie industrielle, (3) la Silver économie (marché des personnes âgées).

Du point de vue culturel, l'effondrement de la société « verticalisée » (qui entraîne avec lui dans sa chute le pilier de la famille, les liens ancestraux, les hiérarchies) donne naissance à une société « horizontalisée » où l'individualisation poussée à l'extrême débouche sur **l'apparition de nouvelles communautés** (Maffesoli, 1988). Elles déferlent, se fédèrent et se renforcent toujours autour de leurs croyances, qu'il s'agisse de la prise de conscience d'un bien commun (au mieux) ou de théories du complot (au pire). En même temps, les aspirations des individus changent. Leur conscience évolue vers de nouveaux états qui vont de l'individuel vers le collectif. Laloux (2014) nomme et caractérise les états les plus récents les paradigmes « vert » (autonomisation, culture des valeurs, respect, équité, égalité, émotionnel, droit de l'homme) et « opale » (auto-gouvernance/autogestion, plénitude, raison d'être évolutive). Avec ces changements de paradigmes, des effets réels sur l'économie sont observés : (1) l'émergence de la Gig économie (éclatement du rapport de travail), (2) la Gift économie (économie du partage, bénévolat), (3) les nouveaux modèles d'organisations (entreprise libérée, l'organisation Opale, Holacracy, Agile ou Scrum).

La tendance exprimée par les nouveaux modèles d'organisations a ceci de particulier qu'elle est celle qui représente de la manière la plus forte une tendance profonde qui s'exprime à l'échelle humaine. Sa dynamique, qui apparaît clairement dans la théorie des niveaux de conscience, est dominée par les principes de recherche de bien-être, d'économie d'énergie systémique (individu, organisation, environnement) et d'accomplissement de soi.



### 3. Typologie et classification du changement

Depuis des décennies, les recherches en management s'intéressent à la question du changement. Dans une approche focalisée sur les freins au changement, on ne peut pas faire l'économie d'une revue de la littérature sur la question. Grâce à la publication récente de l'ouvrage d'Autissier et al. (2018) « Conduite du changement : concepts-clés », nous avons pu nous appuyer directement sur une revue solide et bien documentée des théories sur le changement de ces 60 dernières années. Après une brève introduction sur le changement dans les organisations et le management, les auteurs

présentent, sous la forme de 32 chapitres, attribués à des auteurs fondateurs et organisés sur la base de 4 grandes familles de changement, l'essentiel de chaque théorie fondatrice. Si les références à des auteurs sont citées dans le présent travail sans figurer dans la Bibliographie, c'est qu'elles sont issues d'Autissier et al. (2018).

Le présent chapitre est consacré à une synthèse sur la typologie du changement. Il est suivi d'un chapitre qui passe en revue les théories du changement, puis d'un autre qui tente de faire la synthèse des freins et des moteurs du changement évoqués dans ces théories. Ces deux sections sont basées sur les théories telles que présentées dans Autissier et al. (2018).

## Généralités sur les typologies du changement

Il y a des changements pragmatiques et d'autres plus inspirés. Parmi les changements pragmatiques, on peut citer par exemple des changements techniques où il s'agit d'intégrer un changement d'organigramme, un nouvel outil, de nouveaux processus, de nouvelles règles ou de nouvelles pratiques. Parmi les changements plus inspirés mentionnons le changement de culture, comme développer une préoccupation renforcée des besoins du clients, ou motiver l'engagement, les compétences ou l'épanouissement des collaborateurs. On peut également évoquer le repositionnement d'une entreprise accompagné d'un changement de sa stratégie. Il s'agit dans ces cas de changements profonds touchant à la Mission, aux Valeurs ou à la Vision de l'organisation.

Certains changements sont faits dans l'urgence, d'autres prennent place dans une organisation de manière presque naturelle. Il en est qui naissent au cœur de l'entreprise, mais la plupart suivent la voie top-down. Ils sont menés par les dirigeants, en impliquant plus ou moins les différents niveaux de l'organisation dans l'analyse du contexte, la définition du changement, le choix de la stratégie. Souvent, ils nécessitent l'intervention de conseillers externes, les consultants du changement qui ont chacun leur propre théorie, leur méthode.

Dans une approche épistémologique du changement, on ne peut faire l'économie d'une revue des théories sur la question. Voici ce que nous en avons tiré.

## Continuité et conduite

Selon Autissier et al. (2018), les changements peuvent être classés selon deux axes analytiques qui débouche sur 4 grandes familles de changement. Les deux grands axes sont définis par la **régularité du changement** (fréquence du processus) et la **conduite du changement** (par qui le changement est défini et dirigé). Cela définit 4 pôles :

- Le changement permanent par opposition à changement de rupture.
- Changement imposé par opposition au changement négocié.

Les 4 grandes familles de changements définies par ces deux axes sont : le changement continu, le changement dirigé, le changement proposé et le changement organisé (Figure 3.1).

Dans le **changement continu**, on retrouve le phénomène d'innovation au quotidien pour répondre aux problèmes rencontrés, améliorer la performance ou créer un environnement de travail inspirant. La transformation continue peut aussi être liée à un changement culturel dicté par une prise de conscience d'un nouvel état à atteindre.

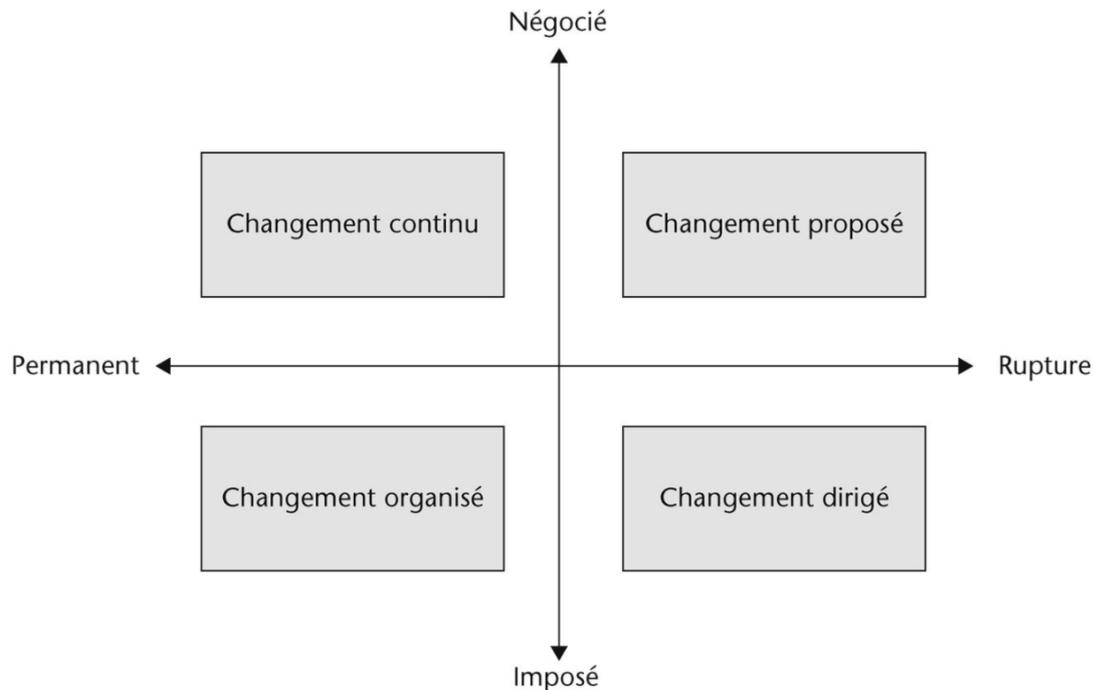


Figure 3.1 : La matrice des changements selon Autissier et al. (2018)

A l'opposé du changement continu, on retrouve dans la matrice le **changement dirigé**. C'est un changement de rupture, conduit par la direction, et imposé aux acteurs de l'organisation qui bénéficient d'une marge de négociation assez faible. Il est en général lié à une situation d'urgence.

Toujours dans le changement de rupture, si la direction souhaite exploiter le potentiel de ses équipes et obtenir une meilleure acceptation, elle s'inscrit dans un processus de **changement proposé**. Son rôle est alors de fixer le résultat attendu et le planning à respecter, mais la transformation elle-même est confiée aux « troupes ».

Finalement, l'organisation peut entrer dans une logique d'expérimentation. Elle « impose » aux acteurs de l'entreprise des méthodes de travail et des échéances, qui, à travers leur expérience, détermineront par eux-mêmes le changement que cela peut produire et les résultats attendus. C'est le **changement organisé**.

## Rapidité et ampleur

Aux dimensions de continuité (permanent ou de rupture) et de conduite (imposé ou négocié), Miller et Friesen (1982) ajoutent deux dimensions supplémentaires intéressantes qui sont la **Rapidité** (à

quelle vitesse veut-on obtenir le résultat) et **l'Ampleur** du changement (quelles parties de l'organisation veut-on transformer et à quel point). Les auteurs introduisent avec l'ampleur du changement la notion de partie interdépendantes d'un système. Un changement peut être lent ou rapide qu'il soit de rupture ou permanent. La vitesse de changement a un impact sur l'acceptation. Un changement est de grande ampleur quand on ne peut pas bouger l'une de ses parties sans que les autres soient également transformées. A travers ces deux dimensions, les auteurs introduisent les notions **d'Évolution** et de **Révolution** ou **Réorientation**. Ce classement débouche sur une catégorisation des avantages de l'un ou l'autre des types de changement (Tableau 3.1).

Type	Caractéristiques	Avantages
Évolution	<p>Une ou plusieurs parties d'activités (indépendantes !)</p> <p>Ne touche pas fondamentalement aux croyances, mais les faits éventuellement évoluer.</p> <p>Synergie positive sans contrainte entre les composantes de l'organisation.</p>	<p>Temps à disposition</p> <p>Moindre coût (pour autant que les activités ne soient pas indépendantes !).</p> <p>Moins d'obstacles</p> <p>Risque réduit en cas d'échec</p> <p>Plus concret</p>
Révolution ou Réorientation	<p>Toute l'organisation</p> <p>A conduire rapidement</p> <p>Contrôle les poches de résistance</p>	<p>Résultat perceptible</p> <p>Impact sur la performance plus grand et plus rapide</p>

*Tableau 3.1 : Caractérisation des changements de type Évolution et Révolution*

Cela introduit la notion de « Gap » entre la situation réelle de l'organisation à un temps donné et celle de l'environnement auquel elle devrait correspondre. Si ce Gap reste petit et que, au cours du temps et des modifications de l'environnement, l'organisation s'adapte par un processus de changements de type Évolution, ce changement pas à pas et de faible coût est la bonne solution. En revanche, si le Gap devient grand, seul le recours à un changement de type Révolution ou Réorientation peut répondre à la situation (Figure 3.2).

Cette opposition cyclique entre des changements mineurs et des changements majeurs est reprise dans les travaux attribués à Tushman et Romanelli (1985) qui, en appliquant la logique de l'histoire de la nature, considère que les cycles de type Évolution de Miller et Friesen sont en fait des **périodes de stabilité relative**, suivies de **périodes de grands changements**.

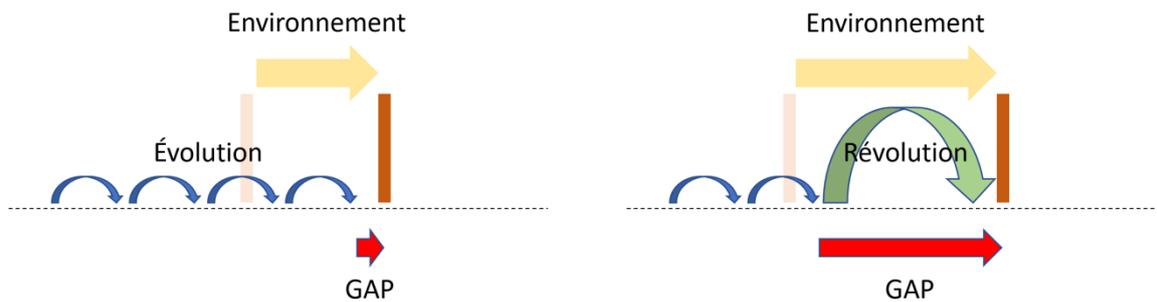
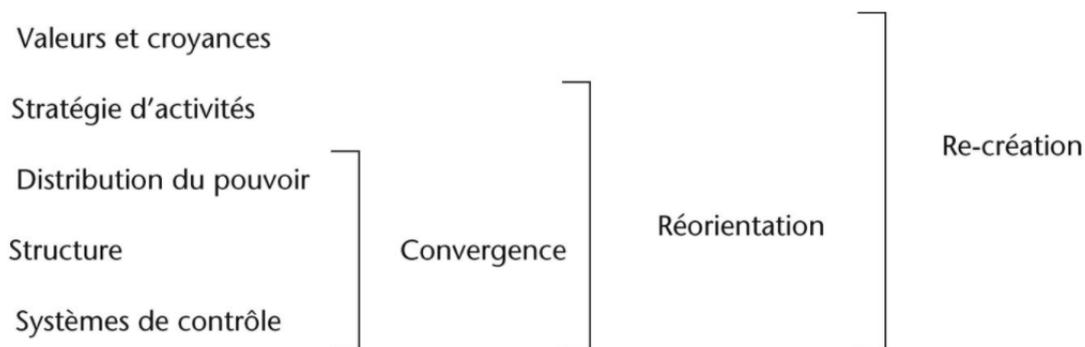


Figure 3.2 : Évolution ou Révolution en fonction de la variation de l'environnement et du Gap d'adaptation.

## Composantes du système et stratégies

Ces cycles mobilisent des ressources différentes en termes de processus de changement. Les périodes de stabilité (**Convergence**) activent les dynamiques des systèmes de contrôles, de la structure et de la distribution du pouvoir. En période de **Réorientation**, les activités stratégiques viennent s'ajouter, puis les questions culturelles lorsqu'on entre dans une période de **Recréation** (la Révolution de Miller et Friesen) (Figure 3.3).

Lorsque l'on analyse cela sous l'angle des freins au changement, on conçoit que les niveaux de **politique, structure et système de contrôle** sont activés en continuité dans la vie d'une entreprise et sont très interdépendants. Voués à être stables, ces niveaux d'activités sont habitués à être légèrement modifiés sans que cela ne « choque » les destinataires du changement ou les dirigeants. Il en va de la performance quotidienne de l'organisation. Les stratégies sont conçues, elles, pour durer dans le temps et les croyances encore davantage ! Elles ont non seulement un cycle de vie plus long par nature, mais elles sont ancrées au cœur de notre fonctionnement plus fortement que les activités plus opérationnelles.



Source : adapté de Tushman et Romanelli (1985, p. 179).

Figure 3.3 : Hiérarchie des activités et des changements

## Typologie des processus

Van de Ven et Poole (1995) proposent une typologie des théories sur le changement qui « reste un cadre de référence incontesté dans le domaine du changement organisationnel » selon Autissier et al. (2018). Ces auteurs reprennent la question avec deux axes d'analyse et de classement un peu différents qui sont :

- Le moteur de changement : opposant un changement prescrit (évolution prévisible) à un changement construit (imprévisible et discontinu) ; cet axe se rapproche de l'axe Imposé-Négocié vu précédemment.
- L'unité de changement : opposant un changement au niveau d'une entité unique (individu, groupe, organisation) à un changement au niveau d'une entité multiple (population d'organisations, interactions entre entité) ; cet axe élargit encore la problématique du changement à un contexte plus large.

Cette approche débouche sur une nouvelle matrice qui regroupe les types de changement en 4 groupes (Figure 3.4) : (1) Le modèle de l'Évolution, (2) Le modèle Dialectique, (3) Le modèle Cycle de vie et (4) Le modèle Téléologique. Chaque type de changement idéal suit des processus différents. Le changement dans toute organisation fait intervenir selon les auteurs un mélange complexe des 4 idéaux types.

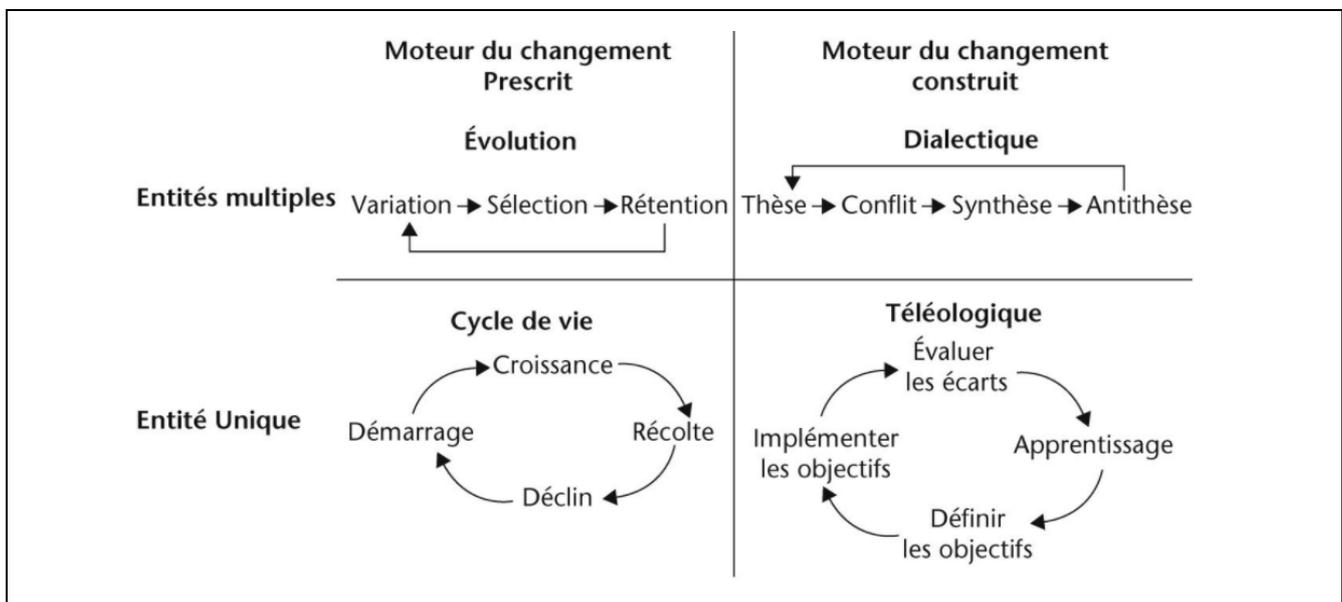


Figure 3.4 : Matrice des idéaux types de changements

## L'approche systémique

L'axe de la continuité du changement (évolution) par rapport à sa discontinuité (rupture) est aussi utilisé par d'autres auteurs comme subdivision fondamentale. Dans un ouvrage fondamental sur la théorie du changement en psychothérapie, Watzlawick et al. (1975) classent le changement en deux

niveaux selon la continuité ou la rupture, mais ces 2 types de changements ne font pas partie d'un continuum. Ils représentent deux niveaux de changement qui répondent à problèmes systémiques très différents. Watzlawick et al. (1975) les nomment Changement 1 et Changement 2.

- Le changement 1 à un caractère progressif : il ne remet pas en question la situation initiale ni les règles du jeu (on fait la même chose mais autrement).
- Le changement 2 s'apparente au changement de Rupture : il remet en question la situation initiale et les règles du jeu.<sup>4</sup>

Selon cette théorie, seuls les changements du deuxième groupe (**Changement 2**) permettent de s'attaquer aux causes d'un problème qui se pose à l'ensemble et de faire modifier réellement la situation dans l'optique de la résolution d'un problème.

## Conclusions sur la typologie du changement

Les incidences concrètes de ce travail d'analyse des typologies du changement nous semblent relativement limitées. D'une part, comme le mentionnent Van de Ven et Poole (1995), parce que le changement dans les organisations est toujours un mélange complexe entre les différents types de changement, dont les caractéristiques ne peuvent être traitées indépendamment les unes des autres. D'autre part, parce que (nous le verrons par ailleurs) les clés du changement sont très largement les mêmes, quel que soit le type de changement. Certaines dominent dans certains cas par rapport à d'autres, mais l'interdépendance entre les différents types de changement, mobilisés à différentes échelles, et les facteurs de changement mobilisés nous inviteront à traiter les freins au changement comme un tout.



## 4. Revue des théories du changement

Pour obtenir une vision aussi complète que possible des théories du changements, vues sous l'angle de ce qu'elles nous apprennent au sujet des freins et moteurs du changement, nous avons fait une revue de l'ouvrage « Conduite du changement : concepts-clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs » d'Autissier et al. (2018), en soulignant chaque élément qui contribuait à identifier les facteurs clés d'une résistance au changement ou, au contraire, les facteurs favorables. Cette revue nous a permis ensuite de faire une synthèse ciblée sur les freins et moteurs du changement (Chapitre 5). Pour identifier un maximum de freins au changement, nous avons procédé à la lecture

---

<sup>4</sup> Nous verrons par la suite que cette différenciation entre Changement 1 et Changement 2 de Watzlawick ne s'oppose pas à la notion de continuité. Il s'agirait, selon le modèle que nous allons développer, d'étapes plus fondamentales d'un changement continu, où la logique du système est remise en question. Mais, pour autant que l'on recherche un changement réussi et profond, ces étapes doivent suivre une séquence donnée qui lui confère un caractère continu, par opposition à un changement d'un état donné à un autre état quelconque.

systématique des chapitre 1 à 32 de l'ouvrage d'Autissier et al. (2018) consacrés aux auteurs fondateurs des théories du changement et avons tenté de résumer chacune des approches en relevant en particulier ce qui nous permettait de faire ressortir les freins au changement et ceux qui constituent une aide, un moteur.

Nous présentons ici le résultat de cette revue, en suivant plus ou moins la structure du livre d'Autissier et al. (2018), c'est-à-dire par type de changement. Pour chaque type de changement, nous avons regroupé nos observations par thèmes, tels qu'ils nous semblaient ressortir du chapitre. Nous nous sommes toutefois permis d'opérer des transferts d'un chapitre à l'autre quand cela nous paraissait utile, car selon nous, le groupement par type de changement n'a que peu d'influence sur les types de freins, à part peut-être sur leur prépondérance en fonction de la situation. Chaque théorie énonce sa conception des moteurs et des freins au changement, les paramètres clés, les systèmes logiques. Nous les avons soulignés en gras dans le texte. Ils sont tantôt exprimés dans le sens négatif (obstacle au changement si la condition n'est pas remplie) tantôt dans le sens positif (condition à remplir pour que le changement s'opère).

Nous avons donc relevé chaque formulation d'un frein ou d'un moteur et l'avons attaché à une grille d'analyse (Annexe 1). Notre démarche a été faite selon la méthode de la *Value proposition* de *Strategyzer* (Osterwalder et al., 2015). Pour suivre le cadre méthodique, nous avons nommé les facteurs moteurs « Gains » et les facteurs freins « Pains ». Nous avons également profité du cadre méthodique pour définir les aspirations, appelées « Jobs », d'un outil dont le but serait d'améliorer la prédisposition au changement dans les entreprises. Nous l'avons baptisé « *my Change Doctor* ». Nous avons enfin opéré un tri des *Pains* et *Gains* selon qu'ils représentent un moteur ou un frein dans 3 domaines sur lesquels ils peuvent agir, soit : (1) Freins et moteurs liés à des facteurs humains, (2) Freins et moteurs liés à la stratégie de changement et (3) Freins et moteurs liés à l'organisation.

L'analyse complète selon la méthode de *Value Proposition Design* est présentée dans l'Annexe 1.

## **Le changement continu (permanent-négocié)**

Voici les grands axes analytiques que nous avons relevés pour le changement continu :

### L'organisation apprenante

La capacité d'une organisation de privilégier les processus d'**apprentissage en cours de vie** est souvent évoquée comme une des clés du changement.

Le principe de l'apprentissage double boucle est évoqué en référence aux travaux d'Argyris et Schön (1978) comme l'apprentissage le plus performant. Il associe une boucle conceptuelle (Théorie d'action) à une boucle expérimentale (Stratégie d'action, mise en œuvre et conséquences) qui se rapproche des concepts agiles actuels. Ce travail évoque la réticence des acteurs à entrer dans la boucle conceptuelle et de se contenter de micro-apprentissages liés à la boucle expérimentale. Les

auteurs évoquent la mise en œuvre de routines défensives comme freins à l'apprentissage double boucle. Ces routines ou freins au changement sont :

- Les théories affirmées qui englobent les **croyances**, les **attitudes culturelles** ou les **valeurs des individus**,
- Théories d'usage qui correspondent aux croyances ou **valeurs pratiques** et **aux habitudes** qui répondent en général de manière défensives aux situations stressantes ou embarrassantes.

Les travaux de David Kolb (1984) sont évoqués en référence aux profils d'apprentissage des individus. L'apprentissage étant constitué d'un cycle où s'enchaînent dans un cercle vertueux l'observation, la conceptualisation, l'expérimentation et l'expérience, l'auteur met en évidence que le style d'apprentissage de chaque individu le rend plus ou moins performant dans chaque étape de la boucle. Cela suggère que l'une des clés du succès du changement réside dans le fait d'en avoir une **approche collective**.

Chez Nonaka et Takeuchi (1997), on retrouve une liste de cinq facteurs qui favorisent la création de connaissance (donc par opposition dont l'absence va constituer un frein à l'apprentissage donc au changement). Il s'agit de :

1. La stratégie d'entreprise doit mentionner l'intention de création de connaissance – par opposition l'absence de mention, voire **l'absence de stratégie** clairement exprimée.
2. L'autonomie – par opposition au **sur contrôle** et au **micro-management** qui seront un frein.
3. La fluctuation et le chaos – par opposition **la stabilité** qui sera un frein.
4. La variété (où tous les acteurs doivent disposer du même niveau d'information) – par opposition à la **rétenion d'information** et au **manque de communication** qui seront un frein.
5. La redondance – par opposition le **travail en silo**, **l'absence d'équipes** qui seront un frein.

Plus récemment, Peter Senge (2006) identifie 7 freins à l'apprentissage, donc au changement :

- S'enfermer dans sa **fonction**.
- Reporter la **responsabilité** des problèmes ou des mauvais résultats sur les autres.
- **L'absence de réflexion** et **l'autosatisfaction** (absence d'autocritique)
- L'obsession du **court terme** (on retrouve ici la myopie spatiale et temporelle de March (voir plus loin).
- La **lenteur** du changement
- Le besoin de pouvoir **constater le changement** (certaines stratégies ne produisent un effet qu'à trop long terme pour être constatées).
- **L'implication excessive de l'équipe de direction** (son fonctionnement est adapté pour prendre des décisions, mais pas pour apprendre et générer du changement).

Senge propose une méthodologie qu'il appelle « La cinquième discipline » pour transformer une entreprise en « organisation intelligente ». Ces 5 disciplines sont :

- 1<sup>ère</sup> discipline : La maîtrise personnelle ou la dynamique de l'auto-apprentissage professionnel et personnel.
- 2<sup>ème</sup> discipline : L'exercice de l'autocritique systématisée – par opposition à l'autosatisfaction généralisée.
- 3<sup>ème</sup> discipline : La construction collective d'une **vision partagée**.
- 4<sup>ème</sup> discipline : L'apprentissage en équipe
- 5<sup>ème</sup> discipline : Déployer la pensée systémique.

Pour y parvenir, Senge invite les organisations à surmonter les problèmes suivants :

- Dépasser les jeux de pouvoir.
- Décentraliser l'action et les décisions, tout en gardant le contrôle et la coordination
- Donner le temps d'apprendre à tous les acteurs.
- Apprendre dans l'action
- Le Patron doit devenir le Steward : le leader se met au service de l'organisation et des individus qui la composent.

Karl E. Weik (1993) analyse également l'organisation en tant que système apprenant. Son concept de « *Sensemaking* » introduit plusieurs concepts novateurs :

- L'ouverture au bricolage et à l'improvisation
- L'ouverture à une redistribution des rôles et à la création de rôles virtuels non prévus dans l'organisation
- Savoir douter de ses croyances
- L'interaction respectueuse qui permet une synthèse des interprétations d'un groupe d'individus face à une situation nouvelle et une construction de sens performante.

### Les symboles

L'importance des **composantes symboliques du changement** et de l'intégration transversale de ces symboles est évoquée dans les travaux de Mary Jo Hatch (1993). Cette théorie affirme que le changement doit être accompagné de sens (**Hypothèses**), traduit en vision (**Valeurs**), qui doivent être représentés par des concepts visuels (**Symboles**) et traduit par des éléments visibles ou visuels (**Artefacts**).

### La culture

Le **changement en tant que démarche culturelle** est mis en avant pour comprendre la dynamique du changement. Dans ses travaux, James March (1991) subdivise les organisations en deux

groupes : les Explorateurs et **les Exploiteurs**. L'habileté des exploiters à gérer le changement étant moindre, ces derniers se protègent derrière 3 types d'handicaps :

- **La myopie temporelle** : on favorise le court terme
- **La myopie spatiale** : on favorise les apprentissages dont les effets se mesurent à proximité (la sphère d'action du décideur), au détriment des changements qui touchent d'autres secteurs d'activité, plus globalement l'entreprise ou carrément la société ou l'environnement par exemple.
- **La myopie de l'échec** qui favorise les démarches moins risquées au détriment de celles, souvent plus ambitieuses, qui comportent un risque important.

Nous prenons la liberté d'ajouter ici **la myopie du profit personnel**, qui bien souvent touche à l'aveuglement tant il donne lieu à toute sorte de corruption de la pensée<sup>5</sup>.

Le même auteur préconise de manière intéressante que la conduite du changement doit habilement mélanger une part de transformations « **classiques** » (résolution de problèmes, planification, etc.) qui vont gagner l'adhésion des acteurs, avec une part de « **folie** » qui va donner la direction.

Sainsaulieu (1972) place également la culture au centre des préoccupations. Il conçoit l'entreprise comme un lieu avant tout de socialisation. A travers les interactions sociales, les acteurs (tous les acteurs) participent de la matérialisation de la culture d'entreprise. Pour Sainsaulieu, le changement se fait au travers du **phénomène identitaire** et on retrouve ici l'importance des valeurs et des symboles. Selon l'auteur, l'organisation doit exprimer ses valeurs et sa mission entre autres et au moins sur le plan de sa **fonction sociale**.

## **Le changement proposé (de rupture-négocié)**

La littérature très majoritairement ne conçoit le changement proposé que comme un processus issu de la direction d'une entreprise. On peut en déduire qu'il va de soi pour ces auteurs que le changement de rupture négocié doit « descendre » de la direction vers les cadres et collaborateurs de niveaux « inférieurs » et, par conséquent, qu'une proposition de changement de rupture qui émanerait d'autres niveaux doit forcément passer par une étape d'adoption de la proposition par la direction. Cela étant dit, voici les grands axes analytiques que l'on peut tirer du changement proposé :

### Multi facteurs transversaux

Les travaux de certains auteurs ne peuvent pas être rattachés à une catégorie spécifique de facteurs clé du changement. Ils proposent des synthèses plus transversales. C'est le cas par exemple des

---

<sup>5</sup> Cette forme d'handicap agit sur la finalité des actions d'un individu ou d'un groupe d'individus en orientant ses opinions, ses choix, sa perception de la réalité, sur ce qui lui permet d'assurer la survie et la prospérité de son propre système, quel que soit l'impact que ces derniers auront sur les systèmes plus vastes dans lesquels il est inclus.

travaux de Mintzberg et Wesley (1992) qui classent l'objet du changement organisationnel (dans le sens des parties de l'organisation qui sont affectées par le changement) en fonction de sa sensibilité aux approches conceptuelles ou concrètes. Cela permet d'avoir une bonne idée des parties de l'organisation que l'on doit considérer dans un changement et des méthodes à appliquer (Tableau 4.1).

	Changement organisationnel (d'état)	Changement stratégique (de direction)
Conceptuel (pensée) ↕ Concret (actions)	Culture Structure Systèmes Personnes	Vision Positions Programmes Infrastructures

Tableau 4.1 : Approches conceptuelles ou concrètes en fonction des parties organisationnelles soumises au changement

Johnson et al. (2005, 2008) basent leur approche sur la culture organisationnelle. Ils définissent 7 éléments qui la constitue et montre, dans les changements permanent (voir plus loin), l'importance de vérifier que tous les éléments répondent à un **alignement sur l'objectif** de changement. Si un décalage est observé, l'organisation se retrouve dans une autre catégorie de changement : le changement de rupture (comme ici). Johnson et al invitent à utiliser ce schéma pour identifier les pré-changements qu'il faudrait apporter avant de pouvoir s'engager dans un processus de changement proprement dit en identifiant le décalage entre la situation actuelle (réelle) et la situation visée. Les travaux de Balogun et Hope Hailey (2005) viennent compléter ce principe en identifiant 3 stratégies possibles d'ajustement en fonction des objectifs de changement (Tableau 4.2).

Pour chaque objectif de changement, chaque élément du paradigme à traiter peut être considéré comme un frein potentiel s'il n'est pas modifié.

Objectif	Éléments du paradigme à traiter
Performances et résultats	<b>Outils de contrôles</b>
Comportement	<b>Structures de pouvoir</b>
Valeurs, convictions profondes, croyances	<b>Paradigme organisationnel.</b> Actions multiples : Symboles, Routines, Structures.

Tableau 4.2 : Objectifs et outils du changement

### L'implication et le rôle des niveaux de l'organisation :

Balogun (2000) dirige la lumière sur le rôle clé des cadres (**managers intermédiaires** situés entre la direction stratégique ou top management et la base opérationnelle). Ses travaux encouragent la direction à considérer le rôle essentiel que ce niveau de management va jouer dans le maintien du fonctionnement des unités de l'entreprises tout en y implantant le changement. Dans ce contexte, la construction de sens doit prendre toute sa place entre le top management et les cadres.

### Le rôle de certains profils d'acteurs

Balogun (2005) relève que certains acteurs jouent des rôles clés. Dans son approche basée sur l'importance des cadres intermédiaires, elle identifie notamment les « **Boundary-shaking** » dont le rôle sera **d'adapter le système de contrôle, vendre le changement, fédérer** les intelligences et **embarquer la direction** dans le processus de changement (implication, initiatives, soutien, etc.). Une synthèse des idées reçues issues de Balogun (2006) et de Burgelman (1991) permet de tirer quelques enseignements sur de nouveaux freins au changement :

- **Le changement contrôlé par la direction** (top-management) – par opposition à une délégation de la conduite du changement par les cadres intermédiaires.
- La formulation et la direction illusoire **top down** du changement – par opposition à une formulation et une interprétation **partagée** et **collaborative**, au moins entre le top-management et les cadres intermédiaires.
- La **mise à l'écart des manager entrepreneurs** qui, en adoptant des comportements déviants des standards et en prenant des initiatives, sont susceptibles de contribuer avantageusement à l'élaboration de la stratégie et à son implémentation.

Le rôle des groupes sociaux sont mis en avant dans les travaux de Serge Moscovici (1976-1990). Ce qui émerge de ses travaux par rapport au changement, c'est qu'il est en général porté par un **sous-groupe** qui s'oppose à la **norme dominante** en proclamant une **norme de rechange**. Les **groupes majoritaires** en eux-mêmes constituent un frein important au changement en exerçant une pression vers l'uniformité ou la conformité au sein des groupes sociaux. Le changement repose donc sur les propositions des groupes minoritaires. Il souligne que ces minorités doivent être actives et qu'elles doivent montrer une cohérence et une unanimité par rapport à la nouvelle norme qu'elles représentent pour obtenir un renversement des normes établies. Si elles veulent imposer la nouvelle norme, elles devront également démontrer qu'elles agissent « sans être manipulées ou soumises à des **intérêts particuliers** ». Cela ne va pas sans rappeler la « **coalition directrice** » de la conduite du changement de Kotter (2015).

### L'importance de la vision de l'organisation (schéma interprétatif) :

Les travaux de Gioia (1989) mettent en avant l'importance de **l'élaboration, de la formulation et de la diffusion/partage de la vision**. Ce processus est avant tout du ressort de la Direction et doit être

incarnée par le Directeur général et sa direction. Les auteurs évoquent une série de facteurs qui, s'ils manquent au processus, constituent un risque d'échec au changement projeté :

- La **légitimité** du top management à porter cette vision (expertise, phase, etc.)
- Le **partage de l'information** avec tous les niveaux
- La **transparence** des décisions
- L'évaluation de la **réponse émotionnelle** au changement des collaborateurs.

Quelles que soient les stratégies d'implémentation du changement, les auteurs soulignent l'importance d'une phase préparatoire **d'interactions successives** entre la direction et les parties prenantes internes ou externes impliquées dans le changement. Ils insistent comme d'autres auteurs sur l'importance de la **construction de sens** (Sensemaking et Sensegiving). La construction de sens est selon eux associée à une amélioration de la performance si elle rentre dans un schéma faisant intervenir dans un cercle vertueux 3 étapes essentielles : la **recherche d'information**, **l'interprétation** et **l'action**.

#### Le rôle des structures organisationnelles

Greenwood et Hinings (1980) s'intéressent aux questions de transformation systémique des structures des organisations comme processus essentiel du changement de rupture, qui permet de passer d'un archétype à un autre archétype<sup>6</sup>. Le changement suppose le **désassemblage de l'archétype précédent**. Les auteurs font intervenir dans le processus de structuration plusieurs éléments qui composent l'archétype :

- **La vision** (encore !) qui se retrouve dans l'expression des valeurs, des croyances partagées et du sens. C'est ce que techniquement les auteurs appellent aussi le « **schéma interprétatif** ». Tout changement de système qui n'est **pas cohérent** avec le schéma interprétatif est voué à l'échec.
- **La répartition du pouvoir** sans distinction de niveau (distribution verticale) ou de spécialisation (distribution horizontale). Les auteurs précisent ici qu'il s'agit d'associer la délégation du pouvoir aux pouvoirs de **disposer des ressources** qui consolident ce pouvoir : les ressources **humaines** et **financières**.
- **La définition du cadre** dans lequel sont formulées les contingences (moyens, objectifs, marché, technologies, règles, procédures, autorité, etc.)

#### Le rôle de la dynamique sociale

Les travaux attribués à Kurt Lewin (1947) mettent en avant les rôles des individus dans les groupes comme moteur (ou non) du changement. Il faut selon ces travaux identifier les personnes de l'organisation qui sont porteuses de **forces propulsives** (les promoteurs qui poussent au

---

<sup>6</sup> L'archétype est vu ici comme le schéma global et cohérent de l'organisation

changement) ou de **forces restrictives** (les freineurs qui retiennent le changement). Il s'agit en quelque sorte de disposer d'une cartographie de l'organisation en termes de compétences transformationnelles (*cultural mapping*). L'organisation passe d'un état stable initial à un nouvel état stable par le jeu d'un déséquilibre transitoire des forces entre les promoteurs et les freineurs.

L'expérience a montré que le changement est facilité lorsque l'on travaille à **diminuer collectivement les forces restrictives**, alors qu'il est beaucoup plus compliqué lorsque l'on essaye **d'encourager les forces propulsives** individuellement. Cela tient au fait que les forces restrictives ont un lien étroit avec le groupe social, alors que le changement a une composante éminemment individuelle. Cette théorie trouve son application pratique dans la gestion des freins au changement en entreprise si l'on met en place 3 éléments :

- Le ***cultural mapping*** de toute l'entreprise
- Des stratégies de diminution des forces restrictives (approche collective en groupe de réflexion)
- Des tactiques de renforcement des forces propulsives.

### **Le changement dirigé (de rupture-imposé)**

Comme pour le changement proposé, le changement dirigé doit « descendre » de la direction vers les cadres et collaborateurs des niveaux « inférieurs ». Si le projet de transformation émane des niveaux inférieurs, il doit être transmis à la direction sous forme d'une prise de conscience d'une urgence, accompagné éventuellement de pistes de solutions. En fonction des stratégies de changement et des modes opératoires choisis, ces groupes inférieurs peuvent ensuite éventuellement être à nouveau sollicités.

#### La « Burning Platform » ou la perception de l'urgence

Allaire et Firsirotu (1988) associe la perception de l'urgence à la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Ils définissent 4 grandes situations :

- Harmonie et continuité : Alignement continu par des adaptations graduelles (méthodes, procédures, technologies) afin de réduire les coûts, augmenter la productivité, répondre au marché.
- Inadaptation temporaire ou ajustement prématuré : L'entreprise n'est pas en phase avec son environnement, mais – selon sa vision – elle est en avance ; c'est une situation transitoire qui va se régler quand l'environnement aura changé selon ses prévisions. Les auteurs soulignent que cette situation n'est viable que si l'entreprise dispose de **fonds suffisants** pour attendre l'adaptation de l'environnement.
- Transformation ou réorientation : L'entreprise est adaptée à son environnement présent, mais sa direction perçoit un changement en cours et l'anticipe en s'engageant dans une

transformation de son organisation. C'est la situation du dirigeant visionnaire. Ici le **défi** est « juste » **méthodologique**.

- Redressement ou revitalisation : L'entreprise n'est pas adaptée au **contexte présent**, ni surtout au **contexte futur**. Il est urgent qu'elle mette en route un changement par des mesures radicales et définitives qui sauveront l'entreprise<sup>7</sup>.

### Méthodologie de changement

La contribution de Beckhard (1969), à travers le courant *Organization Development* (OD), apporte une vision très méthodologiste d'un changement de rupture porté par les dirigeants. L'OD se base sur la **cohésion des équipes**, la **qualité du management** et la **formation**.

Kotter (1996) propose en approche, devenue fameuse, fondée sur 8 **étapes incontournables**. Il considère qu'une large part de la responsabilité du succès dépend de cette méthodologie et de sa maîtrise par les managers de l'organisation.

- Instaurer un sentiment d'urgence
- Former la coalition directrice
- Définir une vision et une stratégie
- Diffuser la vision
- Responsabiliser les salariés pour élargir l'action
- Obtenir des victoires rapides
- Consolider les gains et accentuer le changement
- Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

### Rôle des dirigeants pour porter le changement

L'équipe de direction d'une organisation se juge, en matière de changement pour la survie, sur la base de sa **perception de l'environnement** et sa **capacité de s'adapter**. Hannan et Freeman (1984) soulignent toutefois que les transformations des organisations ont aussi un **effet négatif et mettent en péril** l'entreprise. Car devenir performant **prend un certain temps**. Et capitaliser sur un savoir-faire s'inscrit dans la durée. Pour ces auteurs, le succès de l'entreprise face au changement repose donc (du moins pour les relativement grandes entreprises) sur une **stratégie des petits pas**. Les grands pas, une restructuration par exemple, prennent du temps et, plus le processus de transformation est long, plus il est voué à l'échec. C'est un peu différent pour les petites entreprises

---

<sup>7</sup> Cette situation introduit le débat sur le risque d'erreur. Si les dirigeants décident de considérer que leur entreprise est en situation d'inadaptation temporaire et qu'ils ont les fonds pour attendre l'adaptation de l'environnement, mais qu'ils se trompent, ils la condamnent presque assurément. Les dirigeants seront facilement tentés de recourir à l'évocation de cette situation pour justifier leur inertie au changement. Lever un tel frein consistera à modifier les croyances auto-protectives des dirigeants et leur vision du futur, défi colossal s'il en est !

pour lesquelles la stratégie des grands pas peut être une solution, mais elle demeure risquée, avec un taux de « mortalité » important.

Pour Kotter (1996), les managers de l'organisation, ou les cadres qui veulent promouvoir un changement, doivent être **éclairés sur le sujet et compétents** quant à ce que cela implique en termes de dynamique organisationnelles et de méthodologie.

Kanter (2001) conçoit également le changement comme un processus orchestré par les dirigeants qui doivent comprendre les **résistances naturelles** et savoir les gérer. L'auteur introduit une méthode appelée « Change Wheel » où le changement est vu comme un processus permanent reposant sur des clés telles que le **travail d'équipe, l'information, les récompenses et la valorisation** et d'autres éléments qui s'apparentent de près aux travaux de Kotter. Elle souligne que « la tâche de concevoir et mettre en application des stratégies bien construites de changement incombe à des personnes ayant une **formation, une expérience et des possibilités limitées** dans les domaines requis » (Kanter, 1979). Kanter dresse une liste de notamment 5 qualités que les managers doivent pouvoir exprimer pour diminuer la résistance des destinataires du changement.

- **Souligner le succès** plutôt que l'échec
- Donner des **marques de reconnaissance et de récompense** publiquement annoncées. Les marques de reconnaissances doivent être personnelles et honnêtes.
- **Reconnaître la contribution** de chacun.
- Faire **le lien entre les réalisations et les récompenses** reçues.
- **Valoriser les reconnaissants**, c'est-à-dire ceux qui mettent en avant les autres qui contribuent au succès de l'entreprise.

Enfin, Kanter (1992) reconnaît deux catégories de dirigeants qui se complètent dans la gestion du changement : les **stratèges du changement** et les **organiseurs du changement**.

### Le modèle d'organisation

Hannan et Freeman (1989), dans leur approche à « contre-pied », montrent aussi l'avantage d'une **organisation simple** (hiérarchisée, structurée, etc.) face au changement des petits pas, par rapport à une **organisation plus complexe** (moderne et horizontale, en interaction, etc.). Selon eux, les organisations simples supportent bien des ajustements dans certains secteurs (petits pas), alors que les organisations complexes sont déstabilisées par ces ajustements. Leurs théories semblent avoir généré des controverses. Elles sont toutefois intéressantes dans la mesure où elles apportent une vision différente, moins *mainstream*, qui tend à relever le **danger du changement** par rapport à son propre objectif : la survie.

### Changement de culture et vision

Allaire et Firsirotu (1988) mettent en avant l'importance du **diagnostic** de la situation qui va permettre de dégager une **vision forte et commune** du changement à apporter. Ils montrent l'impact important

et le frein colossal qui peut surgir du **changement de culture** organisationnelle qu'il implique. Dans l'étape 2 de leur méthodologie du changement, ils introduisent une évaluation de la **culture et des interrelations** entre les individus de l'organisation qui s'apparente au « *Cultural mapping* » introduit plus haut. Enfin, ils soulignent la **dépendance** qui existe entre la **culture**, les **structures** (système organisationnel) et les **individus** (système humain), qu'il est impératif **d'aligner** (synchroniser) dans un processus de transformation si l'on ne veut pas entraîner l'organisation à sa perte (Figure 4.1). Dans l'élaboration de la vision partagée du changement, le changement de culture occupe une place importante qui doit être clairement formulée et communiquée.

Kets de Vries (2006) s'intéresse au comportement psychologique des individus face au changement. Il analyse la chaîne de réactions qui vont s'opposer au changement et propose des solutions. Il dresse une liste de 4 réactions :

- **La crainte** : face à cette réaction, il faut rassurer et expliquer.
- **La confrontation** : elle fait intervenir un élément extérieur (une personne importante et un fait avéré) qui va convaincre le destinataire du changement à l'envisager comme possible.
- **La clarification** : il s'agit, dans un contexte plus ouvert qu'à l'étape de la crainte, de mettre en pleine lumière le processus envisagé, ses problèmes, ses défis ; d'expliquer la vision.
- **La cristallisation** : il s'agit là d'expérimenter les nouvelles alternatives. Le destinataire du changement va intérioriser et s'approprier le changement.

L'auteur encourage à ne pas négliger l'importance qu'il faut accorder au **processus de deuil** qui doit être accompli pour que le changement soit effectif, avec ses 4 étapes connues : la colère, le déni, le renoncement et l'acceptation.

### L'organisation apprenante

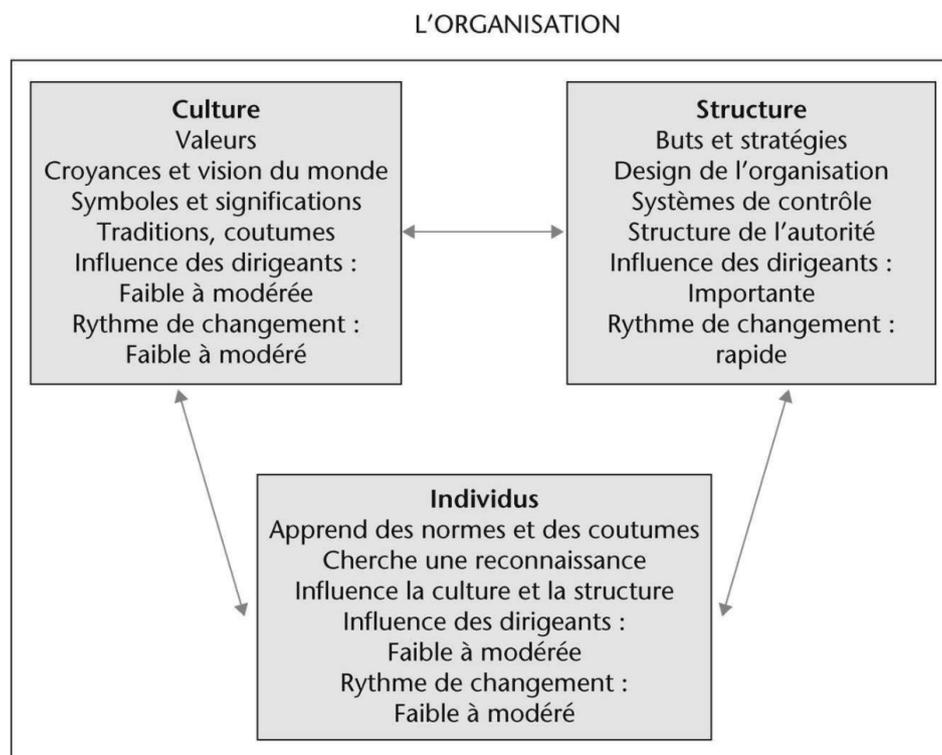
Kim (1993) s'intéresse à **l'apprentissage** comme moteur du changement. Ce paramètre clé très présent dans le changement continu (voir plus haut) semble pour cet auteur également important dans les changements dirigés.

### Résolution des préoccupations des individus

Bareil et Savoie (1999) ont dressé la liste des phases de préoccupations qui affectent les individus face au changement. Ils dénombrent 7 phases auxquelles ils associent des actions managériales susceptibles d'aider les acteurs à surmonter ces freins (Tableau 4.3).

Le destinataire du changement n'entre en phase de préoccupation qu'au moment où il se sent concerné et va devoir intégrer du changement. Tant que le changement n'est qu'un projet, il est en phase 1 et ne se sent pas concerné. En termes de freins au changement, il faut dépasser la phase 5 pour que l'individu soit prêt à s'impliquer. Selon le profil culturel de chaque individu, le passage d'une phase à l'autre, donc d'une opposition au changement à un soutien, varie fortement, allant de l'immobilisme à l'extrême enthousiasme.

Kanter (1992) arrive à la même conclusion sur les **destinataires du changement** qu'elle considère comme la source principale de résistance.



Source : adapté de Allaire et Firsirotu (1988, p. 206-207 ; 211).

Figure 4.1 : L'organisation selon Allaire et Firsirotu (1988), repris de Autissier et al. (2018)

## Le changement organisé (permanent-imposé)

### L'organisation apprenante

Les capacités d'apprentissage sont à nouveau au cœur du problème dans le changement organisé. Lever les freins au changement dans ce cas revient à développer les **capacités d'apprentissage** des destinataires du changement et adopter des méthodes de corrections proches de la **psychothérapie**, voire de la psychanalyse.

### Le modèle d'organisation

Le changement organisé s'applique particulièrement bien aux nouvelles formes d'organisation que certains auteurs appellent **pluralistes** (Dennis et al. 2001), mais qui ne vont pas sans rappeler les organisations « inspirées » du **paradigme Opale** de Laloux (2014). Dans ce cadre, la gestion du changement est moins une question de stratégie et d'organisation qu'une question de recadrage. Il semble clair que les méthodologies applicables ne peuvent puiser leurs sources dans les modèles classiques d'organisation. Les approches **Scrum** ou **Agiles** et le **leadership collectif** sont probablement les seules adaptées à l'approches pluraliste.

	Phase	Expression	Mesure
Préoccupations qui constituent des freins au changement			
1	<b>Aucune</b> préoccupation	« Ça ne me concerne pas ! »	Prise de conscience, communication de la vision et de l'urgence
2	Préoccupations centrées sur <b>soi</b>	« Qu'est-ce qui va m'arriver ? »	Information plus détaillée sur le changement, claire et transparente
3	Préoccupations centrées sur <b>l'organisation</b>	« Le changement va-t-il durer ? »	Convaincre de la crédibilité du changement et de l'engagement des dirigeants
4	Préoccupations centrées sur le <b>changement</b> lui-même	« De quoi s'agit-il au juste ? »	Communiquer sur la planification et la procédure
5	Préoccupations centrées sur le <b>soutien</b> disponible	« Est-ce que je vais être capable de... ? »	Encourager, écouter, conseiller et former les destinataires du changement
Zone de bascule entre frein et propulsion			
6	Préoccupations centrées sur la <b>collaboration</b> avec autrui	« Il faut réunir les gens... ! »	Fédérer les équipes impliquant les agents du changement
7	Préoccupations centrées sur <b>l'amélioration</b> du changement	« Essayons ceci ! Et si on faisait cela ? »	Encourager les intrapreneurs à tester, améliorer et créer des communautés.

Tableau 4.3 : Préoccupations et mesures à prendre

Miller et Friesen (1984) encouragent à voir les organisations comme des configurations, c'est-à-dire un système **d'interrelations complexe** regroupant la **stratégie**, les systèmes **techniques**, les modes de **décision**, etc.). Selon ces auteurs, cette complexité débouche sur une invitation à concevoir le changement comme un **processus évolutif** (le seul à pouvoir gérer la complexité des interrelations selon eux), plutôt que de se lancer dans un **projet révolutionnaire**, qui serait davantage voué à l'échec. Ils estiment que dans 75% des cas, le processus évolutif est préférable. Leur théorie met en avant le jeu des **synergies** comme moteur du changement, une transformation dans l'une des composantes du système entraînant une transformation dans une autre et créant ainsi un **momentum**. En revanche, il ne faut pas sous-estimer à l'inverse le **frein potentiel** que représente ce momentum. Car les interrelations qui existent impliquent qu'un changement dans une composante du système induira des changements dans les autres, qui peuvent être ni souhaités, ni utiles pris

isolément. Les conséquences du changement dans une composante peuvent donc être considérées comme trop compliquées vu ce que cela implique dans tout le système ; ainsi les dirigeants pensent logiquement « qu'il est préférable de ne rien bouger ». Revient au premier plan la nécessité de placer le **changement général** et les changements induits dans les différentes **composantes du système** dans la perspective de la **vision de l'entreprise**.

Dès lors, le changement selon Miller et Friesen ne peut survenir qu'à deux conditions :

- Une **détérioration significative** des performances de l'organisation.
- Un **changement de pouvoir** au sein des groupes managériaux.

### Rôle des dirigeants pour porter le changement

Miller et Friesen (1984) dressent une liste des qualités et **handicaps des dirigeants**, qui sont la conséquence logique de leur historique et du parcours qui les a amenés à occuper ces positions dirigeantes grâce à leur succès dans une organisation passée qui n'est pas l'organisation que le changement doit mettre en place (Tableau 4.4).

Qualités des dirigeants	Handicaps des dirigeants
Conscience de l'environnement	Conscience de soi
Décisions rationnelles	Limite de la rationalité
Capacité à résoudre des problèmes	Incapacité à reconnaître ou définir les problèmes
Connaissance des faits	Indifférence vis-à-vis des faits
Capacité d'atteindre les standards	Adhésion aux mauvais standards

*Tableau 4.4 : Qualités et handicaps des dirigeants face au changement*

Ces auteurs relèvent également le **rôle des dirigeants** dans la **dynamique de changement** s'ils sont capables de l'incarner, de le porter. Mais ils soulignent que l'organe de direction n'est pas le plus adapté à admettre la nécessité du changement. En effet, « la **rigidité de l'organe de direction** restreint sa capacité à recueillir l'information pertinente et à la traiter convenablement. Les succès passés conduisent donc les managers à ne s'intéresser qu'aux informations ou stimulus internes et externes qui vont dans le sens de la stratégie actuelle. Ils ne peuvent reconnaître (du moins dans un premier temps) la nécessité d'une réorientation. Car une telle posture implique **d'admettre les échecs passés** et donc de **remettre en cause la structure de pouvoir existante**, voire **l'estime** dont bénéficient certains dirigeants ».

Ils affirment même que, d'une certaine manière, « le **succès passé** cause le déclin de l'organisation ». On peut en déduire (conformément aux deux conditions du changement qu'ils énoncent) que le **renouvellement du pouvoir** dans la **diversité** est une manière de lever un des

freins essentiels au changement, **remettant en question** de manière pertinente les systèmes de promotion à long terme basé sur **les succès passés et l'ancienneté**.

### Le changement de culture

Dans le contexte des changements organisés, Johnson et al. (2008) affirment le lien qui existe entre la stratégie de changement et la modification de la culture organisationnelle. Pour eux, tout le processus repose sur la qualité du **diagnostic du contexte**, au sens global du terme, qu'il faut poser avant de se lancer dans un processus de changement. Balogun et Hope Hailey (2005) proposent de construire le diagnostic sur un questionnement structuré en 8 points :

- **Le délai** souhaité ou nécessaire ?
- **L'ampleur** du changement nécessaire (surface/profondeur) ?
- **La préservation** ou quels sont les atouts, les caractéristiques et les pratiques à conserver ?
- **La diversité** du personnel et des unités impliquées dans le changement (valeurs, normes, attitudes) ?
- **La capacité** des individus et des managers à mettre en œuvre le changement ?
- **La disponibilité** des ressources (temps, finance, technique) ?
- **La volonté** de changer, la conscience du besoin de changer (de l'urgence) ?
- **Le pouvoir du leader** (du processus de transformation en cours) à piloter le changement ?

Johnson et al. (1998, 2020) introduisent la notion de **diagnostic pré-changement**<sup>8</sup>. « L'organisation a-t-elle la **capacité**, la **disponibilité** et la **volonté** nécessaires pour conduire le changement ? Dans quelle mesure le **contexte** détermine-t-il l'approche qui doit être choisie pour conduire le changement ? Le contexte doit-il être modifié avant de pouvoir entreprendre le changement ? ». Les auteurs placent apparemment la question du **changement culturel** au premier plan des obstacles à traiter en vue d'un changement. Ils relèvent que la compréhension du **tissu culturel** de l'entreprise (on retrouve ici la notion de *cultural mapping*) permet d'identifier les freins, mais aussi les potentiels agents positifs du changement. Johnson et al se servent du principe du « paradigme » pour qualifier la culture dominante ou les sous-cultures<sup>9</sup>. La forme dans laquelle ce paradigme doit être exprimé – paradigme qui « synthétise la manière dont l'organisation se voit et se construit, la représentation qu'elle se fait du monde et d'elle-même » - n'est pas précisée chez ces auteurs<sup>10</sup>.

---

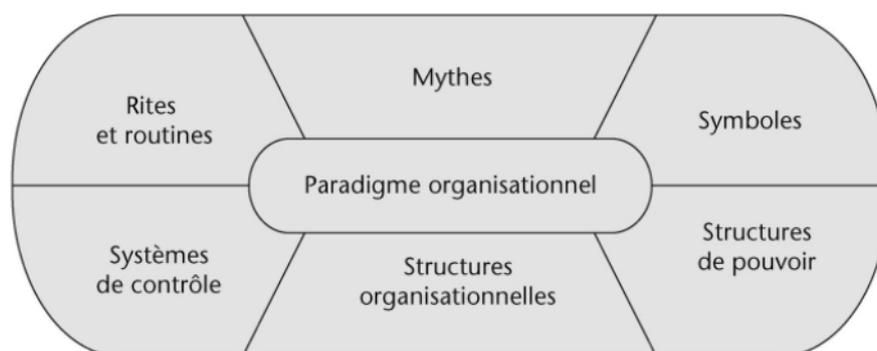
<sup>8</sup> On se réjouit de voir apparaître (enfin !) ici le concept de diagnostic pré-changement qui fait l'objet central de cette étude.

<sup>9</sup> Les travaux de Johnson et al font ici un lien intéressant avec les niveaux de consciences de Laloux exprimés en paradigmes de couleurs.

<sup>10</sup> Nous pensons que l'introduction d'une forme concrète de « manifeste » du paradigme de l'organisation, ce que nous souhaitons appeler le « *Cultural mapping* » est un point essentiel du diagnostic pré-changement et une base indispensable à penser le changement en entreprise.

Selon les travaux de Johnson et al., la culture d'organisation est composée de 7 éléments (Figure 4.2).

- Le paradigme organisationnel lui-même tel qu'il est formulé (vision) ou déduit des éléments qui le composent (identifiants) tels qu'ils s'expriment dans la réalité.
- Les symboles (le vocabulaire, l'habillement, les bureaux, la décoration, les attributs du pouvoir)
- Les mythes (références historiques ou présentes qui forcent le respect et orientent la conduite des membres de l'organisation)
- Les rites (événements de la vie sociale) et routines (règles de l'interaction sociale)
- La structure organisationnelle (distribution des responsabilités dans la hiérarchie)
- Les systèmes de contrôle (règlements, monitoring de la performance, récompenses, évaluations)
- Les structures de pouvoir (influenceurs légitimes, degré de liberté)



Source : adapté de Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2005, p. 232).

Figure 4.2 : Les éléments de la culture organisationnelle selon Johnson et al. (2005)

Cette approche permet de vérifier si la situation réelle est en phase avec la situation souhaitée, donc vérifier que l'organisation est en état « **apprenante** » et « **éclairée** » (caractéristiques indispensables) dans un changement permanent.

Mais si un décalage important est observé entre la situation souhaitée et la situation réelle, l'organisation se retrouve devant l'obligation d'entrer dans une autre catégorie de changement : le changement de rupture. En ce sens, le **décalage culturel** pourrait être vu comme une des principales justifications du changement, ce que peu d'auteurs énoncent ainsi (voir par ailleurs).

Les travaux attribués à Edgard Schein (1985) traitent également de la question de la **culture**. Ils reprennent les fondamentaux d'autres auteurs qui sont **les artefacts** (symboles), **les valeurs** et **les normes de comportements et les croyances**. Dans ce contexte, **la capacité d'apprentissage** est mise en exergue, ainsi que le rôle du **leader apprenant**.

## Le contexte

Le chapitre consacré à Andrew M. Pettigrew (1985-1990) introduit l'approche contextualiste. L'auteur défend que le changement requière que l'on comprenne clairement **le contexte** dans lequel il a lieu. Il impose deux autres exigences que sont la prise en compte de **l'histoire** et celle de **l'analyse processuelle**.

Ainsi, la dynamique du changement doit tenir compte de 3 concepts :

- Le contexte (Pourquoi changer ?) : Le **contexte interne** englobe la dimension **structurelle** (relations entre les différentes fonctions au sein de l'organisation), la dimension **culturelle** (valeurs et croyances) et la dimension **politique**. Le **contexte externe** englobe l'environnement **socio-économique**, **politique/pouvoir**, **technologique** et **concurrentiel**.
- Le contenu (Quoi changer ?) : Le contenu fait référence au domaine spécifique concerné par le changement
- Les processus (Comment changer ?) : Soit la manière (actions, réactions, interactions) selon laquelle le changement fait passer l'organisation d'état présent à un état futur.

La particularité de Pettigrew est l'importance qu'il donne au **contexte historique**. Le changement ne commençant pas *ex nihilo*, les fondations historiques (relations de pouvoir, culture, historique de changement) revêtent une importance capitale dans le potentiel et le mode de changement d'une organisation.



## 5. Synthèse des freins et moteurs du changement

A partir de l'analyse des freins et des moteurs du changement exprimés par les auteurs fondateurs des théories du changement des 60 dernières années (Autissier et al., 2018), nous avons extrait sous forme de mots clés **67 facteurs** ou concepts représentant des moteurs et **47 facteurs** ou concepts qui représentent des freins (Annexe 1). Nous avons compilé ces informations selon la méthode de *Value proposition* de *Strategyzer* (Osterwalder et al., 2014) en considérant que le client était le Changement. Nos 114 facteurs ont été triés comme *Gains* et *Pains* du changement, en les regroupant par type de freins et de moteurs (humains, stratégiques et organisationnels). Enfin, pour compléter la compréhension du client (i.e le Changement) pour un produit qui serait l'outil de diagnostic et de corrections des freins au changement (myChangeDoctor), nous avons dressé la liste des *Jobs* du changement (Figure 5.1). L'outil lui-même reste à définir.

## Les missions d'un outil d'amélioration de la prédisposition au changement

La compilation des concepts exprimés dans Autissier et al. (2018) nous permet de déterminer les aspirations du changement, ici appelées « missions » (les *Jobs* de *Strategyzer*). Elles peuvent être regroupées en 5 catégories :

- Donner du sens, répondre aux aspirations des individus, suivre les tendances culturelles (nouvelles communautés), adopter de nouveaux standards (technologies, méthodes)
- Comblent un décalage entre idéal et réel, réponse à un changement de vision (en général dû à un changement de dirigeant ou de distribution du pouvoir).
- Apaiser les tensions de changement
- Suivre l'évolution naturelle, ce qui nécessite la souvent de supprimer les freins, notamment par une simplification de la structure organisationnelle, la distribution du pouvoir ou le passage à une auto-gouvernance.
- Solutionner un problème (problèmes pratiques, survie de l'organisation, performance, etc.).

Un outil d'amélioration de la prédisposition au changement d'une entreprise devrait soutenir les facteurs considérés comme des moteurs (Gains). Sur la figure 5.1 nous avons retenu les points essentiels qui sont :

- Formuler et communiquer la vision
- Changer la structure ou la distribution du pouvoir
- Utiliser une méthodologie participative
- Établir un *cultural mapping* des acteurs du changement (profil de compétences et leadership)
- Attribuer des ressources au changement
- Récompenser le changement
- Donner sa juste place à l'apprentissage

De même, l'outil devrait favoriser le soulagement des freins (Pains). Nous citerons :

- L'excès d'estime de soi, l'autosatisfaction
- Une structure et des processus inchangés
- Un pouvoir trop centralisé
- La culture de la peur, des habitudes
- L'absence de ressources accordées au changement
- La culture du succès et de l'ancienneté

On voit dans ce résumé l'importance du rôle des dirigeants dans le processus du changement. Une démarche d'analyse similaire devrait donc être encore faite par rapport aux *Pains* et *Gains* perçus

non pas par l'entreprise mais spécifiquement par les dirigeants. Toutefois, nous préférons ici détailler l'analyse des moteurs et des freins du changement.

## Les 12 freins et les 12 moteurs du changement

Les *Pains* et *Gains* de la méthode de *Value proposition* de *Strategyzer* correspondent aux **freins et moteurs** des processus de changement. A partir de la liste de facteurs présentée dans l'Annexe 1 et pour développer les points essentiels mentionnés ci-dessus, nous avons consolidé les 114 facteurs identifiés qui favorisent ou freinent le changement et en avons tiré 12 moteurs et 12 freins sur lesquels il est possible d'agir. Les 12 moteurs sont :

### Les 12 moteurs du changement

- M1) Communiquer sur la vision, le projet (contexte, urgence, décisions), à court, moyen et long terme. Tenir compte de la dimension émotionnelle. Communiquer simplement et clairement. Être crédible, légitime.
- M2) Analyser et tenir compte du profil de tous les acteurs du système
- M3) Mobiliser les compétences clés des acteurs (agents du changement)
- M4) Créer une dynamique participative (cohésion, engagement)
- M5) Changer le schéma interprétatif (culture, symboles, mythes, rites)
- M6) Modifier dès le début la structure de l'organisation
- M7) Favoriser l'apprentissage
- M8) Redistribuer, diversifier le pouvoir
- M9) Allouer des ressources au changement
- M10) Segmenter le changement en pas aussi petits que possible.
- M11) Favoriser les fluctuations, une part de chaos
- M12) Mettre en place une structure de récompenses individuelles et collectives

Pour les facteurs qui agissent comme des freins au changement, nous n'avons en général gardé que ceux qui n'apparaissent pas, sous l'angle de leviers, dans la liste précédente. Nous en avons tiré 12 freins sur lesquels il faudrait agir pour libérer le changement.

### Les 12 freins du changement

- F1) L'autosatisfaction
- F2) La culture du succès ou de l'ancienneté
- F3) L'excès d'estime de soi (égo)
- F4) La peur du risque
- F5) Les habitudes, la stabilité
- F6) Le besoin de confrontation

- F7) La vision à court terme
- F8) Un projet révolutionnaire
- F9) Des ressources inappropriées ou insuffisantes
- F10) L'équipe de direction, les dirigeants
- F11) La centralisation du pouvoir
- F12) L'organisation en silos. L'absence d'équipes, de collaboration

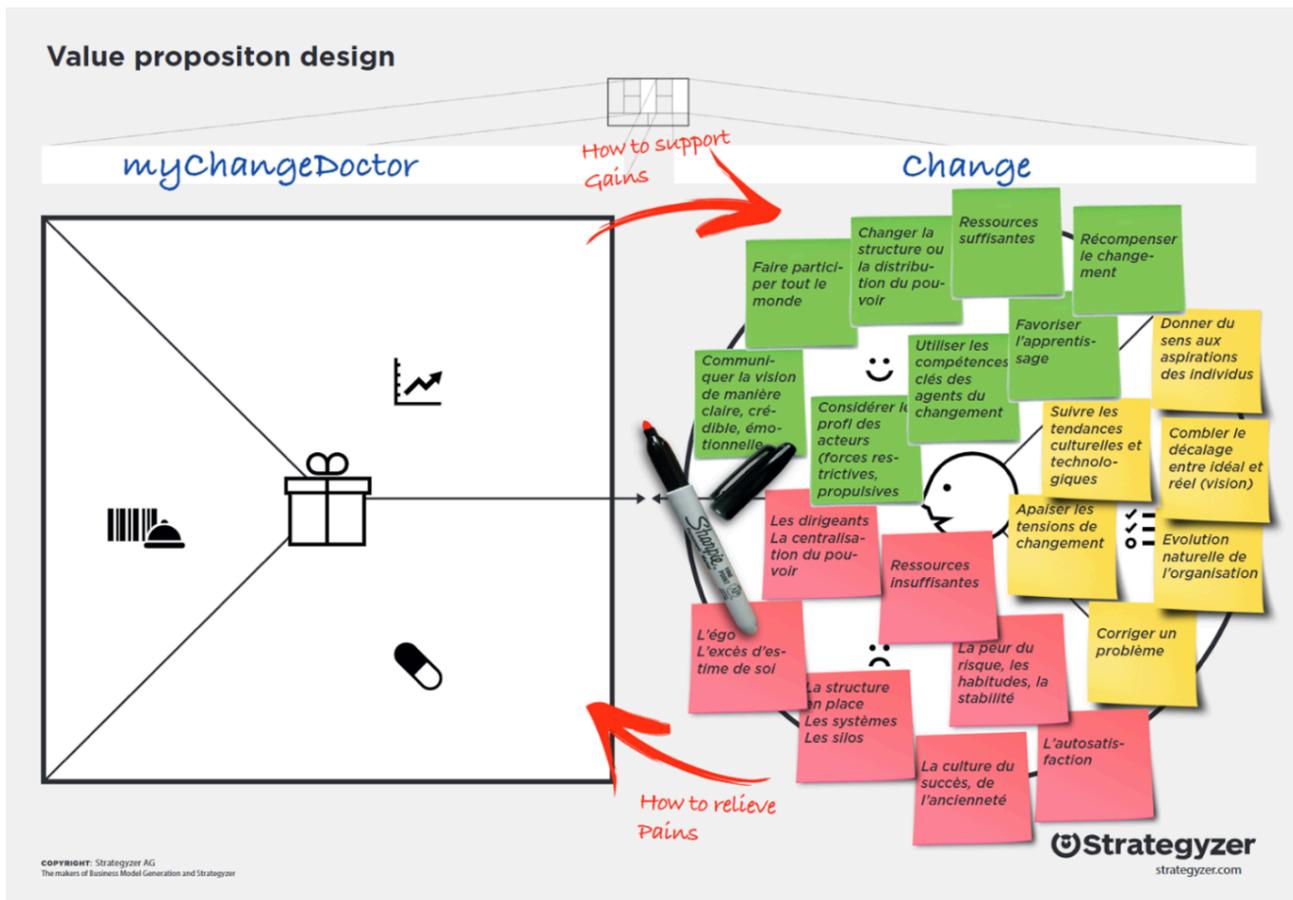


Figure 5.1 : Jobs, Pains & Gains du changement, selon la méthode de Value Proposition



## 6. Les leviers du changement

Dans les chapitres suivants, nous allons poursuivre ce travail de synthèse en mettant en avant ce que nous appellerons les **leviers du changement**. Les leviers représentent en quelque sorte les grands axes de forces qui vont freiner ou porter le changement, selon qu'ils sont en position « marche » ou « arrêt ».

Pour positionner les freins et les moteurs les uns par rapport aux autres et identifier des groupes potentiels, nous avons appliqué la méthode *Where to Play* de Gruber et Tal (2017). Chacun des 12

moteurs et des 12 freins a été évalué en fonction de son potentiel d'efficacité et du challenge que représente sa mise en œuvre (Annexe 2). La vision d'ensemble est reportée dans la Matrice de l'attractivité (Figure 6.1). Les freins au changement sont représentés sur la matrice par des rectangles gris annotés F1, F2, F3, etc., et les moteurs par des rectangles bancs annotés M1, M2, M3, etc., selon la numérotation de la liste présentée au chapitre précédent.

## Considérations générales

La première constatation est qu'aucuns des moteurs et des freins du changement ne tombe dans la zone de la matrice qui correspond à des possibles victoires rapides, laissant supposer qu'en matière de changement, il ne faut pas s'attendre à des solutions simples. La deuxième est que tous les freins, sauf un, se situent du côté des challenges importants.

Un moteur (M11) présente un potentiel de changement discutable avec un challenge important pour être mise en œuvre. Il s'agit de la mesure « Favoriser les fluctuations, une part de chaos ». Nous la placerons en réserve dans les regroupements que nous allons opérer par la suite. Le reste des moteurs et des freins sont distribués grosso modo en 4 groupes (Figure 6.1 et Annexe 2) : (1) les challenges bas à moyens avec un impact moyen à haut sur le changement, (2) les challenges moyens avec un impact potentiel haut à très haut sur le changement, (3) les challenges élevés avec un impact potentiel haut à très haut sur le changement et (4) les challenges élevés avec un impact moyen sur le changement.

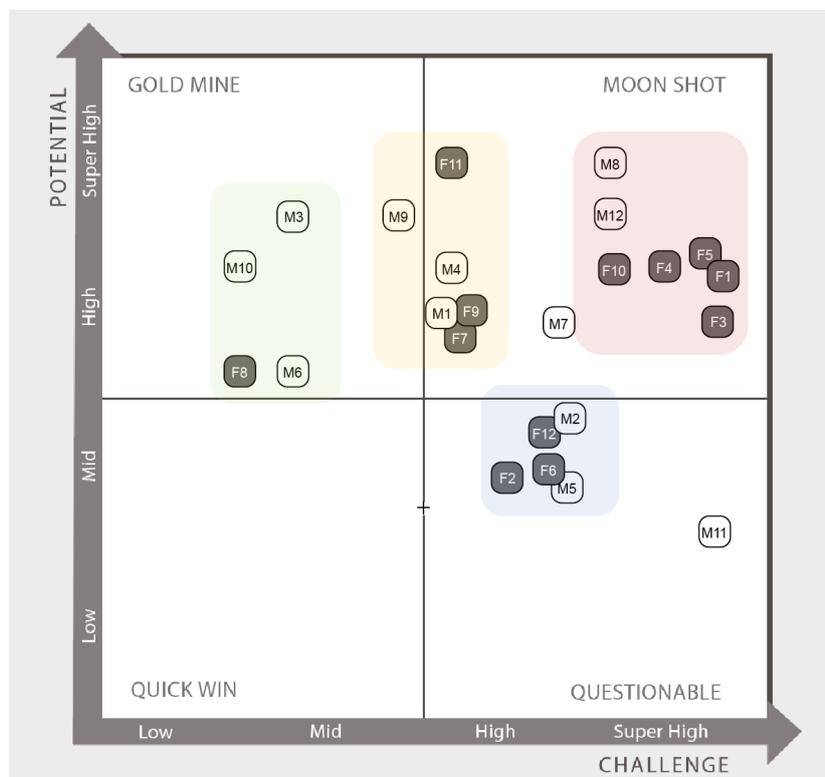
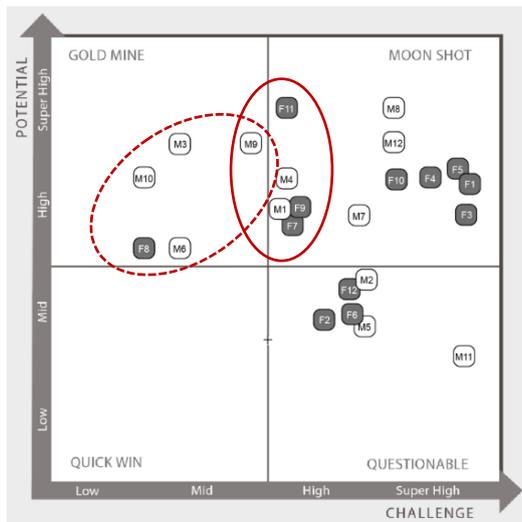


Figure 6.1 : Attractiveness map, selon la méthode du Market Opportunity Navigator

## Les bases du changement (Lever permanent)



Le levier qui émerge des deux premiers groupes est en fait le point de départ de tout projet de changement. Nous l'avons pour cela appelé Levier permanent (Lever 0) ou bases du changement. Il est composé de :

M1) Développer et communiquer la vision, le projet

M4) Créer une dynamique participative

F11) Travailler sur la décentralisation du pouvoir

F9) Ne pas se satisfaire de ressources inappropriées ou insuffisantes

F7) Lutter contre la vision à court terme

Ce levier permanent (Lever 0) qui accompagne le projet de changement est complété par 4 mesures moteurs relativement simples à mettre en œuvre (challenge moyen à faible), mais qui peuvent avoir un effet important sur le changement. Elles correspondent aux « Mines d'or ». Il s'agit de :

M9) Allouer des ressources (position limite challenge élevé, que l'on retrouve en F9)

M3) Mobiliser les compétences clés des acteurs (agents du changement)

M10) Segmenter le changement en pas aussi petits que possible (perception du changement, victoires rapides, vision à plus court terme)

M6) Modifier dès le début la structure de l'organisation

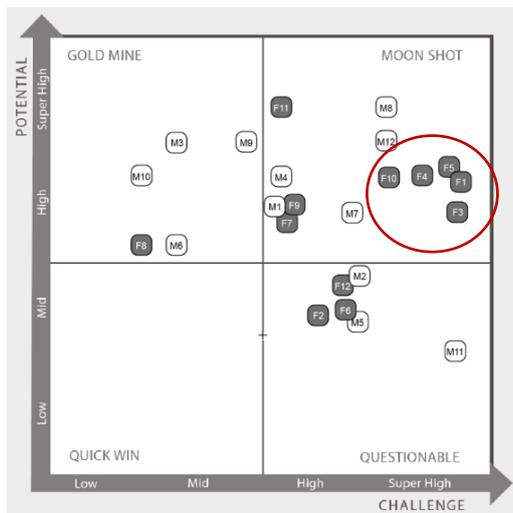
F8) Éviter de concevoir un projet révolutionnaire

Ensemble, ces 10 mesures sont en quelque sorte les « 10 commandements » du changement. Elles doivent guider et accompagner l'élaboration de la stratégie du changement et, par la suite, sa conduite. Ce levier peut être formulé comme ci-après :

### Lever 0 : Développer une vision et un projet de changement et la communiquer sans cesse

Le moteur M1 est à la base de ce levier. Cette mesure repose sur le développement d'une vision à moyen et long terme du projet de changement. Le projet doit être crédible, basé sur une analyse du contexte passé, présent et futur, et segmenté en étapes. Il doit exprimer l'urgence du changement. Les porteurs du projet doivent être crédibles et légitimes. Et il faut communiquer sans cesse sur le cheminement du projet et sur les décisions, en toute transparence et dans un esprit participatif, en incluant dans la communication la dimension émotionnelle pour montrer à quel point les agents du changement sont conscients du challenge que ce projet représente pour chacun. Il faut déléguer la responsabilité du changement à travers l'organisation et impliquer tous les acteurs. En plus et surtout, il faut mobiliser les agents du changement et rapidement transformer la structure de l'organisation.

## Les freins majeurs (Leviers 1, 2 et 3)



Dans le groupe 3, une grappe de freins ressort à l'extrémité droite de la matrice. Nous les appellerons « Freins majeurs ». Ces freins dont le challenge de correction est très élevé, mais qui, s'ils étaient levés, auraient un impact important sur le changement sont :

- F1) L'autosatisfaction
- F3) L'excès d'estime de soi (égo)
- F4) La peur du risque
- F5) Les habitudes, la stabilité
- F10) L'équipe de direction, les dirigeants

Nous voyons émerger de ces 5 facteurs 3 premiers véritables leviers du changement :

### Levier 1 : Gérer l'égo des acteurs du changement

L'autosatisfaction et l'excès d'estime de soi sont des freins au changement liés à l'égo. Il apparaît malheureusement clairement qu'un tel levier est très compliqué, voire impossible à manœuvrer. Communiquer sur ce point auprès des dirigeants et des collaborateurs peut éventuellement aider à développer une conscience du problème et une démarche autocritique. Une stratégie de formation adaptée pourrait également aider (voir levier 5).

### Levier 2 : Vaincre la peur du changement

La peur du risque est intimement liée aux forces restrictives du changement. La stabilité permet d'instaurer des habitudes, les habitudes de diminuer le sentiment d'insécurité généré par l'inconnu. Ce deuxième levier, bien qu'intimement lié à la culture et à la structure profonde de la personnalité, laisse entrevoir des pistes de corrections par la formation, le coaching, l'expérience. On peut imaginer qu'une stratégie de recrutement combinée à une stratégie d'organisation apprenante puisse actionner un tel levier. Il y a dans ce levier clairement une dimension culturelle. Mais la culture dans laquelle fonctionne une entreprise est déterminée par les paradigmes dans lesquels fonctionnent ses dirigeants. Le challenge que représente ce frein est tel que, comme nous l'avons mentionné par ailleurs, il sort en quelque sorte de l'objectif pragmatique de cette étude (voir plus loin)<sup>11</sup>.

### Levier 3 : Changer ou redistribuer le pouvoir

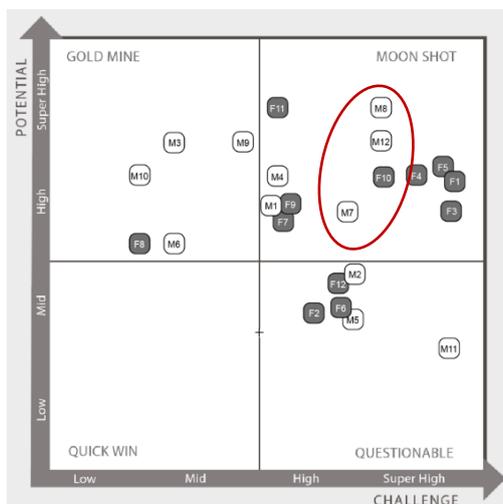
La problématique des dirigeants en tant que freins au changement apparaît chez plusieurs auteurs. Une formulation serait que si une organisation est dans une situation telle qu'elle a pris conscience qu'elle doit changer, mais que ce changement peine à survenir ou à porter des fruits, c'est que ses

<sup>11</sup> En réalité, le changement de paradigme ou de culture s'est avéré par la suite être l'élément clé d'un changement effectif et profond d'un système, qu'il soit individuel ou collectif. Mais à ce stade du travail, nous l'avons identifié comme insurmontable.

dirigeant ne veulent pas ou ne peuvent pas changer. Si la conscience de la nécessité de changer s'exprime, l'organisation est certainement déjà engagée dans des projets de changement. Si malgré ces projets, les tensions de changement subsistent, c'est que ce changement n'est pas approprié ou pas assez rapide, ou trop dans la continuité. La direction qui prendrait conscience que ses efforts ne sont pas récompensés, bien qu'elle ait actionné les leviers 1 et 2 (sortir de l'autosatisfaction, vaincre sa peur du changement), devrait procéder à un changement du pouvoir. On perçoit aisément le paradoxe que porte un tel processus idéal. C'est ce que nous avons appelé le « Paradoxe des dirigeants ». Nous y reviendrons plus loin.

Proche des Freins majeurs, nous retrouvons un moteur apparenté, que nous avons classé dans les « Coups de poker ». Il s'agit de (M8) « Redistribuer, diversifier le pouvoir ». C'est peut-être la voie détournée qui peut débloquent la situation sans se heurter à une barrière insurmontable, pour autant qu'elle puisse être actionnée sans remettre en cause la hiérarchie établie. Il s'agit probablement de créer des rôles nouveaux qui ne seront pas en concurrence avec les positions existantes et de les attribuer à des personnes qui se verront ainsi attribuer un pouvoir d'innovation et de changement sans menacer la structure en place.

### Les coups de poker (Leviers 4 et 5)



Dans le groupe 3 de la matrice d'attractivité, nous retrouvons 3 moteurs du changement qui correspondent à des challenges hauts à très haut avec un gros impact potentiel sur le changement. Ce sont :

M8) Redistribuer, diversifier le pouvoir

M12) Mettre en place une structure de récompenses individuelles et collectives)

M7) Favoriser l'apprentissage

Ces 3 facteurs nous amènent à définir deux leviers supplémentaires qui sont :

#### Levier 4 : Constituer, responsabiliser et récompenser des équipes du changement variées, hors de l'équipe de direction

Nous retrouvons dans ce levier un grand nombre de concepts clés du changement évoqués par les auteurs fondateurs. Il permet de générer une grande force de changement en redistribuant, décentralisant le pouvoir (F10, F11, M8), d'impliquer tous les niveaux en créant une dynamique participative (M4), de briser les silos en créant de la collaboration (F12), de travailler sur les compétences et le profil des acteurs (M2, M3), avec ces nouvelles équipes, de changer la structure (M6) en mettant en place un système de récompense individuelle et collective (M12) qui changera le schéma interprétatif de l'organisation (M5).

### Levier 5 : Développer une stratégie de formation interne en accord avec la vision

Les entreprises qui ne misent pas, au moins en partie, sur la formation et le développement des compétences de leurs équipes font partie des entreprises du passé. En revanche, les entreprises modernes ne mettent pas toutes en place une stratégie de formation axées sur leur vision de l'organisation et du changement. Bien qu'efficace à relativement long terme, ce levier est un axe indispensable, facile à mettre en place dans le cadre d'un budget de formation interne (s'il existe), ne nécessitant pas de ressources supplémentaires, et qui, combiné à une stratégie de recrutement adéquate, peut porter des fruits intéressants.

### **Les montagnes à déplacer**

Le dernier groupe, le groupe 4 de la matrice d'attractivité laisse émerger un groupe de freins et de moteurs qui tombent dans le quartier des mesures discutables (*Questionable*). Il s'agit des moteurs (M2) Analyser et tenir compte du profil de tous les acteurs du système, (M5) Changer le schéma interprétatif (culture, symboles, mythes, rites) et des freins (F2) Changer la culture du succès ou de l'ancienneté, (F6) Gérer le besoin de confrontation, (F12) Rompre l'organisation en silos, l'absence d'équipes ou de collaboration. Nous voyons ici s'exprimer des leviers culturels principalement. Changer la culture des individus ou des organisations est un défi qui dépasse les objectifs pragmatiques de ce travail. Pour cette raison, ces leviers potentiels sont mis en réserve dans la suite du développement et seront exploités s'ils s'intègrent aisément dans les stratégies de correction.



## **7. Les challenges du changement**

### **Le paradoxe des dirigeants (leviers 1, 2, 3 et 5)**

Hormis dans les organisations en auto-gouvernance et apprenantes où le changement survient (théoriquement) de manière naturelle et continue, la direction des entreprises joue un rôle crucial dans les freins aux processus de changement. Le problème n'est pas lié à l'identification de ce qui doit être changé ou en quoi il faut le modifier, mais au fait que les décisions stratégiques par définition et celles relatives à l'allocation de ressources se prennent au niveau des organes dirigeants. Ces deux éléments constituent de telles clés de voute de tout processus de changement qu'aucun changement systémique (qui nécessite des ressources et la mise en œuvre d'un projet d'entreprise) ne semble pouvoir survenir sans une décision émanant des dirigeants. Même si l'on voulait agir en mettant en place de l'intérieur (sous l'impulsion des employés subalternes), par exemple, une Holacracy (Robertson, 2015), elle ne pourrait efficacement être déployée sans une décision ou au moins une coopération des dirigeants.

Une autre clé de voute est la vision. Dans la synthèse d'Autissier et al. (2018), les stratégies de changement comprennent chez presque tous les auteurs la formulation d'une vision. C'est sur elle que repose le sens du changement (le *Sensemaking*). Là encore, la direction doit incarner le changement pour lui donner sa légitimité. La stratégie de conduite du changement, la garantie du respect de la méthodologie, l'allocation des ressources sont autant d'éléments qui reposent entre les mains des dirigeants, si ce n'est dans les mains uniques du directeur général.

Pourtant, de nombreux auteurs relèvent que la direction ou les dirigeants d'entreprises ne constituent pas les acteurs les mieux à même de créer le changement. Nonaka et Takeuchi (1997) soulignent l'importance de l'autonomie des acteurs pour créer la dynamique du changement. Julia Balogun (2000) encourage les directions d'entreprise à impliquer les cadres pour porter le changement. Peter Senge (2006) met en avant que l'implication excessive de l'équipe de direction constitue un frein au changement. Balogun (2006) et Burgelman (1991) doutent du succès des approches top down (changements contrôlés par la direction). Kotter (1996) estime que les dirigeants doivent être éclairés sur le sujet et compétents sur la question du changement. Miller et Friesen (1984) soulignent la rigidité de l'organe de direction liés à sa difficulté de remettre en cause la structure de pouvoir existante, voire à une estime de soi problématique. Beckhard (1969) soulignent la tendance des dirigeants à l'inertie, du fait de leur rôle avant tout de consolidateurs du système et de gestionnaires des périodes de convergence.

Laloux (2014) relève également ce paradoxe des dirigeants. Il affirme que ce qui détermine le paradigme dans lequel fonctionne une organisation, c'est le paradigme à travers lequel les dirigeants de l'entreprise regardent le monde. Si une entreprise fait face à un problème systémique qui nécessite un changement systémique (Changement 2 de Watzlawick), il faudrait que ses dirigeants voient les choses d'un niveau logique supérieur au système logique qui est le leur et qui contribue pour le moins à créer le problème. Mais s'ils avaient la capacité de voir le problème d'une niveau logique supérieur, en d'autres termes de passer à un nouveau niveau de conscience, le problème n'existerait pas.

Le problème du changement fait donc face à un terrible paradoxe. Les dirigeants portent la responsabilité de créer le changement mais devraient le confier à d'autres. Diriger une entreprise dynamique capable de répondre aux défis présents et futurs consiste à « ne pas la diriger », mais essentiellement assurer la responsabilité des décisions qui doivent être prises. Ils doivent en quelque sorte être les chefs d'orchestre d'une partition jouée par d'autres. L'erreur principale serait que le chef d'orchestre veuille également être le soliste !

### **La redistribution du pouvoir (leviers 3 et 4)**

Selon Thuschman et Romanelli (1985), l'un des moteurs les plus radicaux du changement est le changement de la distribution du pouvoir. C'est le seul en mesure potentiellement d'affecter en une fois presque toutes les composantes de l'organisation (culture, structure et systèmes) et de mobiliser

de nouvelles compétences. Les auteurs observent que dans un très grand nombre de cas, des entreprises très statiques ne sont entrées dans des changements de rupture qu'au moment où a eu lieu la désignation d'un nouveau directeur général ou la promotion d'un nouveau membre dans l'équipe de direction.

Une nouvelle distribution du pouvoir a pour conséquence de profondément modifier la dynamique de l'entreprise tant cette dynamique est liée aux fonctions et aux compétences des individus, pour autant qu'on leur offre l'opportunité de les exprimer. Le changement dans la distribution du pouvoir est, du moins en partie, une réponse au paradoxe des dirigeants et il contribue à actionner plus ou moins tous les leviers mentionnés dans ce chapitre.

### **L'approche participative (leviers 2, 3, 4 et 5)**

Plusieurs auteurs évoquent l'importance de la dynamique sociale à la fois comme créatrice de mouvement et comme source d'information sur les tensions de changement et les solutions possibles. Si le déclenchement et la mise en œuvre du changement sont de la responsabilité de la direction, les véritables porteurs du changement sont les troupes.

Kotter (1996) introduit la notion de la « coalition du changement ». Ses travaux qui portent surtout sur le changement de rupture dirigé illustrent l'importance de faire porter le changement par une équipe pluridisciplinaire et présentant une variété de profils de compétences. Kotter et Rathgeber (2005) en donne une illustration plaisante dans leur livre à succès « Alerte sur la banquise » où les traits de caractères des pingouins et leur utilité dans le changement est le fil rouge de l'histoire.

Quelques auteurs soulignent également l'importance de la diversité des compétences et des profils dans les processus de changement. Miller et Friesen (1984) relèvent que l'un des bénéfices de la redistribution du pouvoir est la diversité des compétences qu'elle introduit dans la coalition directrice. Balogun et Hope Hailey (2005), dans leur approche basée sur le diagnostic, font de la diversité (des valeurs, des normes, des attitudes) un critère positif de la prédisposition au changement.

On retrouve enfin dans Miller et Friesen (1984), Beckhard (1969), Kotter (1996) ou Kanter (1979), la variété des compétences qu'il est nécessaire de mobiliser pour porter le changement, mettant en jeu la formation, l'expérience, la personnalité et les limites de chacun des acteurs, qui force à concevoir le changement comme le travail d'une équipe multidisciplinaire et diversifiée.

Le changement a besoin de compétences diversifiées. La redistribution du pouvoir a l'avantage de mobiliser ces compétences diversifiées. Dans une organisation ouverte, la mobilisation de compétences diversifiées et le travail par équipe (disparition des silos) vont encourager la collaboration, le partage de l'information, la créativité et l'autocritique.

## L'identification et la mobilisation des compétences clés (levier 4)

Le quatrième challenge consiste à identifier, au besoin recruter, les compétences clés des acteurs du changement. Nous avons à cet égard identifié la nécessité pour une organisation qui veut changer d'avoir recours à un outil d'évaluation des compétences, en phase avec la vision du changement et que nous nommons ici le « *Cultural mapping* ». Nous avons relevé dans la littérature 3 compétences clés : (1) les **compétences analytiques**, (2) **la vision** et (3) **le leadership**<sup>12</sup>.

Les compétences analytiques permettent de comprendre le contexte (historique, présent et futur) dans lequel le changement doit se produire. La vision permet d'engager le changement dans la bonne direction. Le leadership sera le carburant du changement.

Le *cultural mapping* du changement devrait considérer les profils ci-dessous. Les appellations sont tirées des usages, certains ont été inventés au besoin et nous les avons accompagnés, lorsque cela s'y prêtait, des prénoms des pingouins de Kotter qui ont un rôle clé dans « Alerte sur la banquise » :

Les **promoteurs** du changement qui incluent :

- Les visionnaires (*Fred* de Kotter)
- Les stratèges (*Alice* de Kotter)
- Les *Boundary shaking*
- Les agents du changement (*les Éclaireurs* de Kotter)

Les **bipolaires**. Ce sont les acteurs qui peuvent basculer d'un côté ou de l'autre du changement, mais doivent absolument être intégrés au processus. Ils incluent :

- Les chefs (*Louis* de Kotter)
- Les organisateurs ou professeurs (*Jordan* de Kotter)
- Les chouchous (*Chouchou* de Kotter)
- Les *Early* (*Amanda*) et les *Late adapters* (*L'Institutrice*)

Enfin, il faut prendre en compte les **freineurs** :

- Les prudents (*les Disciples de NonNon*)
- Les conservateurs (*NonNon*)

## La modification de la structure opérationnelle (leviers 1 et 4)

La modification de la structure opérationnelle (du *système d'exploitation*) est une transformation pragmatique qui peut avoir des incidences importantes sur la mise en route du changement. Cette mesure à l'avantage de ne pas générer de forte opposition car elle fait partie de la vie normale d'une organisation. De plus, les conséquences d'une modification de la structure opérationnelle ne sont pas

---

<sup>12</sup> Il est intéressant de noter ici que ces 3 compétences clés correspondent exactement aux 3 formes de pouvoir que Smith (2009) met en avant dans son livre *The Creative Power*. Les compétences analytiques correspondent au Pouvoir de Contrôle (C), la vision au Pouvoir Appréciatif (A) et le leadership à celui des interactions et de l'influence (I). Voir plus loin.

facilement prévisibles. Les résistances en sont amoindries laissant certains changements s'imposer d'eux-mêmes. On voit donc apparaître avec la modification de la structure opérationnelle un déclencheur du changement essentiel et efficace.

Mais si une dynamique du changement est utilement créée en confiant aux porteurs du changement le pouvoir nécessaire à le mettre en route, il faut encore que le système dans lequel il va émerger soit suffisamment réceptif et souple pour l'absorber. Le risque majeur est que lorsque le changement deviendra perceptible et important, déstabilisant les structures en place, les forces sociales et politiques de l'organisation ne le rejettent en y opposant des freins et des blocages, ou en tentant de le marginaliser, de le décrédibiliser ou de l'interrompre.

Les structures opérationnelles sont des systèmes complexes d'unités interdépendantes, qui regroupent aussi bien l'organigramme, que le système hiérarchique ou la communication. Tuschman et Romanelli (1985) l'exprime très clairement : « Lorsque la complexité organisationnelle augmente, les entreprises ne seront plus en mesure d'identifier [des] menaces, et quand bien même elles le seraient, la réponse qu'elles y feraient, serait de renforcer le statu quo en continuant à faire ce qu'elles savent faire le mieux [...] Ainsi, l'augmentation de la complexité organisationnelle favorise-t-elle la convergence, et la stabilité ». En revanche, lorsque l'organisation est « amenée à **modifier fréquemment ses systèmes de contrôle, sa structure et la distribution du pouvoir**, [...] les forces contre la réorientation vont perdre en intensité » et le changement sera libéré. Nous voyons émerger ici le moteur que nous avons mis en réserve (M11) Favoriser les fluctuations, une part de chaos.

Les théories visionnaires exposées par F. Laloux dans « Reinventing organizations » et B. J. Robertson dans « Holacracy » pour transformer les organisations en des systèmes mieux à même de répondre aux défis du présent et du futur tout en répondant aux aspirations des individus donnent le cap. Ce cap est incarné par des valeurs comme l'auto-gouvernance, la plénitude, la raison d'être évolutive (Laloux, 2014) ou la redistribution de l'autorité, la raison d'être de l'organisation, la gouvernance par les processus, les compétences et les liens (Robertson, 2020). Les pratiques de gestion de projets très en vogue aujourd'hui telles que le cadre Scrum ou les méthodes Agiles viennent renforcer cette vision.

Mais modifier la structure opérationnelle ou mettre à jour le système d'exploitation d'une organisation ne se fait pas en pressant sur le bouton « Reset ». Quel que soit le niveau de l'attente par rapport au changement ou la sincérité du souhait que l'organisation soit plus habile à changer, le système en place restera terriblement compliqué à faire bouger.

## L'organisation apprenante (levier 5)

La notion d'organisation apprenante est présente dans de nombreuses théories du changement. Elle est conçue comme la condition *sine qua non* du changement chez l'individu qui va induire ou soutenir le changement dans l'organisation. Certains freins du changement que nous avons identifiés passe

obligatoirement par un processus de développement personnel. Deux mesures sont évoquées qui peuvent produire ce changement : la formation/éducation/apprentissage et le changement d'environnement (structure, systèmes, culture).

L'apprentissage joue un rôle clé mais requiert du temps. Il est donc associé aux processus de changement permanent ou au changement organisé, et très rarement invoqué pour les changements de rupture.

### L'apprentissage généralisé

Kim (1993) s'intéresse à l'apprentissage comme moteur du changement. Bareil et Savoie (1999) évoque la formation comme l'une des mesures pour contrer les préoccupations des individus liés à la peur de manquer de soutien (5<sup>ème</sup> phase de blocage, Annexe 2). Argyris et Schön (1978) développent les concepts d'apprentissage double boucle qui associent concepts et expériences. Cette forme d'apprentissage peut aider à résoudre les blocages culturels, liés aux croyances ou aux valeurs et créer de nouvelles habitudes. Kolb (1984) encourage une approche collective de l'apprentissage associant également différentes boucles touchant à l'observation, la conceptualisation, l'expérimentation et l'expérience. Nonaka et Takeuchi (1997) dressent une liste de conditions pour un bon apprentissage (Annexe 2). Nous en relèverons ici 2 : (1) la stratégie d'entreprise doit mentionner l'intention de création de connaissance et (2) le sur-contrôle ou le micro-management bloque l'apprentissage. Senge (2006) souligne également le rôle clé de l'apprentissage pour une entreprise « intelligente » (sous-entendu qui est capable de changer) et complète la liste des conditions d'apprentissage avec des concepts tels que : ne pas enfermer les gens dans leur fonction, rendre le changement visible/perceptible, la vision à long terme. Il développe la méthodologie de la 5<sup>ème</sup> discipline (Annexe 2) qui comprend : (1) la pensée systémique, (2) la standardisation de l'autocritique et (3) l'importance d'une approche collective. Weik (1993) met en avant l'importance de donner du sens à nos actions (*Sensmaking*) pour favoriser l'apprentissage, qui repose sur des principes tels que : l'ouverture d'esprit, le doute et les interactions respectueuses. La formation apparaît également comme l'un des trois piliers de la méthodologie OD (*Organization Development*) développée par Beckhard (1969).

### Le développement des compétences transformationnelles des dirigeants

Plusieurs auteurs soulignent le problème des compétences des dirigeants pour la prise de conscience ou la conduite du changement. Balogun et Hope Hailey (2005) proposent d'évaluer la capacité du leader ou des managers à mettre en œuvre et piloter le changement. Miller et Friesen (1984) dressent une liste des handicaps des dirigeants, qui sont la conséquence logique de leur historique et du parcours qui les a amenés à occuper ces positions dirigeantes grâce à leur succès dans une organisation passée qui n'est pas l'organisation que le changement doit mettre en place. Schein (1985) focalise son travail sur les questions de modification de la culture d'entreprise comme condition du changement et, dans ce cadre, met en avant l'importance de l'apprentissage et en particulier le

rôle important des leaders apprenants. Enfin, Pettigrew (1985-1990) en tant qu'auteur contextualiste met en exergue l'importance de comprendre le contexte présent et ses tendances pour pouvoir mettre en œuvre et conduire le changement dans la bonne direction. On comprend aisément qu'une entreprise ayant à sa tête des dirigeants qui seraient incapables de comprendre les tendances transformationnelles et les technologies modernes ne pourrait pas gérer des projets de changements de manière appropriée et efficace. Certaines des compétences mentionnées ci-dessus pourraient faire l'objet d'un développement par le biais de formations, comme l'apprentissage des nouveaux standards, les méthodologies d'analyse des contextes, formations en management et leadership, etc. Mais il faut reconnaître que les responsabilités endossées par les dirigeants laissent rarement de la place à des programmes de formations continues.



## 8. Freins et moteur : conclusions et perspectives

L'objectif de cette première partie était de poser les bases d'une bonne compréhension du changement et des freins au changement. Il a été rempli. Je soulignerais en particulier un apprentissage : il est parfois difficile, quand on s'intéresse au changement, de sortir de l'*a priori* que le bon parti est celui du changement. Changement et permanence sont les deux facettes de l'existence et c'est dans le bon équilibre que se situe une forme d'idéal. Comme Watzlawick a défini 2 types de changements, il faudrait définir 2 types de permanence. La Permanence 1 serait les actions de freins au changement de nature inconsciente, liés à nos habitudes, nos peurs, notre culture. La Permanence 2 serait la décision stratégique de ne pas changer ; une démarche de pleine conscience qui fait de la convergence le meilleur choix stratégique. Il faut se méfier de la dictature du changement. Car si le changement est confisqué par une dictature intellectuelle ou culturelle, c'est bien cette dictature qui est la permanence, alors que le choix de la permanence serait le changement !

Ces bases doivent nous servir à aborder le développement d'un outil de diagnostic de l'état d'une organisation qui veut se préparer au changement ou qui veut changer mais fait face à des difficultés et des tensions liées à des freins au changement. Évidemment, nous aimerions tester ce modèle sur quelques organisations existantes afin de valider le concept. Enfin, nous envisageons d'étudier la démarche de mise en marché avec la définition du produit et la stratégie commerciale. Nous avons imaginé baptiser ce produit : *myChangeDoctor*<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> En réalité, la suite du travail a pris un tout autre chemin que prévu à ce stade : celui de la compréhension systémique des organisations et celui plus philosophique du développement systémique, avec une petite incursion dans le diagnostic des tensions de changement dans les entreprises dans la Partie 3. Mais l'idée de développer une application ou une méthodologie reste valable.

## PARTIE 2

# COMPRENDRE LES SYSTÈMES

*« A systems approach begins when first you see the world through the eyes of another »*

*C. West Churchman*



## 9. Introduction

### Contexte de travail actuel

En initiant en 2020 une formation en Management & Leadership Transformationnel, je n'imaginai pas le chemin que j'allais parcourir. En partant d'une question sans réponse, et poussé par la rédaction d'un premier rapport, j'ai petit à petit allumé des lumières qui ont éclairé un univers qui sommeillait en moi, ne demandant qu'à éclore. Réfléchir à ce qui peut ne pas fonctionner dans le changement et l'écrire a vite dépassé le cadre fixé par cette formation. C'est devenu une recherche personnelle. J'en ai conçu un « truc » qui ressemble à un livre et je l'ai appelé : Temneinology.

En plongeant dans cette recherche, je me suis vite rendu compte que le sujet était encore plus vaste qu'imaginé, qu'il était impossible de ne pas tirer sur chaque fil qui apparaissait sur le chemin. Alors j'ai tiré sur chaque fil, j'ai lu autant que possible, j'ai écrit, j'ai mis de l'ordre et j'ai tout réécrit, puis réécrit encore. Mais fil après fil, les pelotes se sont multipliées. Ce voyage improbable m'a amené à la cosmologie des origines, à la mythologie et au cheminement de la philosophie ; j'ai visité des mondes jusqu'alors presque inconnus, la psychologie, la systémique, les neurosciences, la sociologie. Un certain nombre d'évidences se sont peu à peu imposées à moi. Que la complexité du changement ne laisse d'autre choix que de l'approche systémique. Que l'ontogenèse des systèmes a une force inductive et prédictive impressionnante pour tous les phénomènes du vivant. Que si la plupart des sciences sont des sciences de l'espace et de la forme, le changement, c'est finalement et simplement la science du temps qui passe. Une temnéinologie.

Quelques années avant cette formation, mon entreprise était entrée dans une phase de changement par le biais de plusieurs projets conséquents qui touchaient à sa communication numérique institutionnelle, la mise en place d'une plateforme clients ou la refonte du modèle d'affaire de certains de ses services. Cette phase de transformation impactait tous les départements de l'entreprise à l'exception d'un seul... celui dans lequel je travaillais. Alors, en 2017, sous mon impulsion, un groupe

de cadres de ce département a rédigé « son » projet de transformation, projet qui comprenait autant l'implémentation de nouveaux outils de travail (CRM, monitoring commercial, plateforme collaborative), que le changement du modèle d'affaires, le marketing des services ou la mise à jour du portefeuille de prestations. Validé en 2018 par la direction, et malgré quelques résultats préliminaires intéressants, ce projet a pourtant été mis en stand-by deux ans seulement après son lancement. La raison évoquée était des questions de priorités et un défaut de ressources à lui allouer.

Cette expérience de projet avorté m'a rempli de questions sans réponses. Qu'est-ce qui n'avait pas marché ? Pourquoi les bonnes idées ont-elles été adoptées, plus ou moins consciemment, mais pas le projet ? Pourquoi les dirigeants n'ont-ils pas compris le changement proposé et les bénéfices à en tirer ? Pourquoi une entreprise peut-elle être réfractaire au changement ? Comment changer cette prédisposition ? Une année plus tard, l'opportunité de me lancer dans une formation continue sur le management du changement s'est présentée. Le but, outre le fait de retourner sur les bancs d'écoles à 55 ans, était de tenter de mieux comprendre la problématique du changement et en particulier des freins au changement en entreprise. Fin 2020, cela a donné un premier rapport nommé « Comprendre le changement » (Partie 1). Voici où m'a porté la suite de l'histoire...

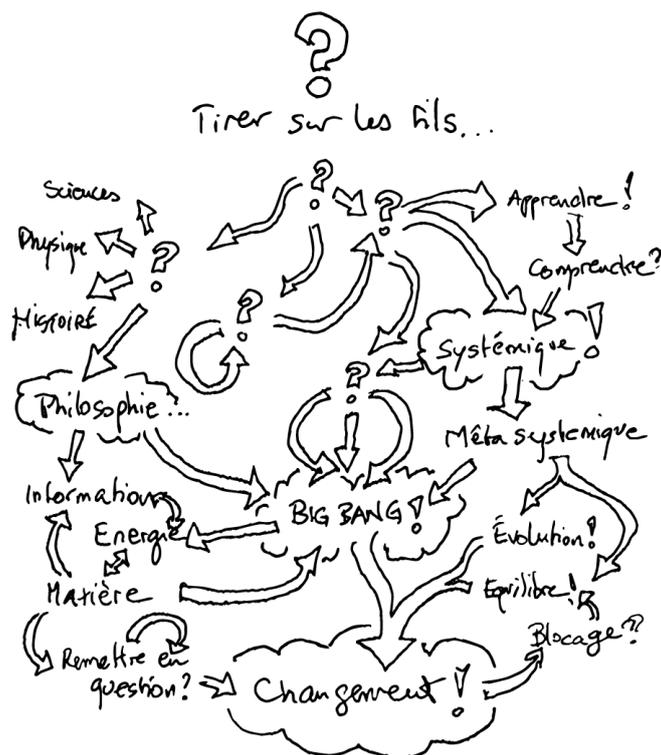


Figure 1.1. La genèse d'un projet en tirant sur des fils

## Le projet du Rapport 2

Ce travail de recherche (et ses heures de lectures et d'écriture !) est devenu la toile de fond de ma formation en Management et Leadership transformationnel. Temneinology s'étoffe jour après jour, au fur et à mesure que j'approfondis mes connaissances sur le changement et sur la systémique. À l'heure de rédiger ce deuxième rapport, il faut extraire de ce magma quelques cristaux et, comme un orfèvre, les sertir en une chaîne esthétique et pleine de sens.

A ce stade de ma recherche et de ma formation, j'allais aborder le thème du management pour en faire mon rapport du Bloc 2. J'avais en particulier proposé de travailler sur la question du Data Management pour étudier si l'entreprise disposait ou était en mesure d'obtenir des informations sur les tensions de changement en son sein. Mais avant de plonger dans l'univers du data management, il fallait poser le cadre du travail. Comme nous avons adopté une approche systémique pour comprendre le changement et les organisations, il fallait donc commencer par exposer quelques principes de base des systèmes et analyser où les facteurs propices ou adverses au changement doivent apparaître. Cette analyse constitue le corps de la présente partie. Il sert en quelque sorte, finalement, de rampe de lancement pour le Rapport 2 (Partie 3) qui clôturera le Boc 2 de ce Certificat en Management et Leadership (CAS).

Le présent rapport vient compléter le Rapport 1 (Partie 1), que nous avons intitulé « Comprendre le changement ». Nous l'avons nommé Rapport 1 (Partie 2) « Comprendre les systèmes ». Il nous amènera à définir un nouveau modèle de l'ontologie des systèmes issu d'une synthèse de plusieurs ouvrages. Ce cadre posé, nous présenterons un concept théorique des tensions du changement, qui sont les marqueurs d'un système dysfonctionnel. Enfin, en conclusion de cette Partie 2, nous comparerons nos théories systémiques avec l'état des connaissances en matière de changement, tel qu'il a été exposé dans le premier rapport (Partie 1 et ses annexes).

Nous consacrerons ce Rapport 2 du CAS (Partie 3) à l'analyse concrète des dysfonctionnements du changement dans les entreprises. Elle sera basée sur le modèle systémique des organisations de Stafford Beer, nommé le Viable Système Model (VSM). Nous y analyserons le système d'information et les régulateurs du changement dans les entreprises, puis les types de dysfonctionnements possibles. Nous chercherons où se cachent les informations qui permettraient de diagnostiquer les tensions et les dysfonctionnements et terminerons par quelques pistes pour des stratégies de corrections.

Mais commençons par une plongée dans le monde merveilleux des systèmes !



## 10. Le changement : une représentation systémique

### L'approche systémique

Quatre lectures liées au premier rapport ont profondément influencé l'approche qui s'est imposée dans ce travail (voir Bibliographie). Les deux premières sont apparues dans le cadre de l'étude des nouveaux modèles d'entreprises et leur rapport au changement. Des organisations *Opales* de Laloux (2014) à Holacracy de Robertson (2015), les modèles d'entreprises flexibles et inspirées, basés sur l'auto-gouvernance ou la vision systémique font référence au système des holons de Koestler (1967), l'un des fondateurs de la théorie des structures systémiques, de leur fonctionnement et de leur développement. En parallèle, mes recherches sur la psychologie du changement m'ont dirigé vers les travaux de Watzlawick et al. (1975) de l'école de Palo Alto, fondatrice de la cybernétique et de l'approche systémique des comportements psychosociaux dans le cadre du changement.

L'approche systémique semblait ainsi s'avérer la plus appropriée, la plus éclairée pour comprendre le changement, donc les freins au changement. Au fil de mes lectures et de mes réflexions pour creuser ce sujet, le concept de système s'est affirmé. Il s'est révélé être plus qu'un simple outil pour comprendre le réel, qu'il soit concret ou abstrait. Les systèmes ont leur existence propre, leur ontologie, et ils apparaissent, se manifestent et évoluent selon des schémas établis. Ils ont leur propre ontogénèse par étapes successives. Ce ne sont pas seulement les organisations de Laloux, ou le développement chez l'enfant de Piaget qui suivent ces étapes, mais aussi les adultes décrits par Graves (2005, voir aussi Chabreuil et Chabreuil, 2019), la pensée philosophique, le tissu social, la matière (de l'infiniment petit à l'infiniment grand) qui s'organisent et se développent en suivant le modèle ontogénétique des systèmes. À l'instar de la théorie des quanta que Plank introduisit comme un outil dans ses calculs pour résoudre le problème du rayonnement du corps noir, mais qui s'avèrera être la meilleure représentation possible de la réalité<sup>14</sup> et donnera naissance à la physique quantique (Pluchet, 2018), la théorie des systèmes nous semble être davantage qu'un outil analytique. Même si l'on ne peut pas expliquer pourquoi cela se déroule ainsi, l'ontologie des systèmes semble se retrouver partout et à toutes les échelles. Comme la théorie quantique, si la systémique permet de mieux comprendre l'existant, c'est parce que le principe de système est une propriété de l'existant lui-même. Par conséquent, la compréhension du changement se niche dans la compréhension de l'évolution des systèmes et doit découler de ses principes fondamentaux. Nous avons ainsi fait le pari

---

<sup>14</sup> Du moins de sa partie ondulatoire, puisque la réconciliation entre la théorie gravitationnelle (relativité générale d'Einstein) et théorie quantique n'a pas encore été faite.

que la systémique est l'approche nécessaire et probablement suffisante pour comprendre et décrypter les problématiques du changement.

## Bref historique

Au cours de la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, quelques philosophes, psychologues, physiciens, biologistes (L. von Bertalanffy dès 1937, R. Ashby 1947, N. Wiener 1948, C. Shannon 1948, pour n'en citer que quelques-uns) jettent les bases d'une remise en question de la pensée rationnelle linéaire qui a caractérisé la compréhension du monde pendant plus de deux millénaires. Ils font émerger une pensée faite d'interactions complexes, de rétroactions, de globalité non simplifiable. Pendant un quart de siècle, ce ferment va mûrir et engendrer les théories des systèmes généraux, de la cybernétique, des mathématiques de la communication, de la bionique. Les avancées technologiques du 21<sup>ème</sup> siècle (la robotique, l'intelligence artificielle, l'épigénétique, l'écologie, la théorie du chaos, etc.) sont toutes liées à ces fondations. Durant les années 60 et 70, ce courant va connaître un essor considérable avec les apports notamment de A. Koestler ou S. Beer en Angleterre, de J. de Rosnay, E. Morin, J.-L. Le Moigne en France, et surtout la naissance aux États-Unis de la *Society for General Systems Research*<sup>15</sup> qui réunira des personnalités telles que L. von Bertalanffy, K. E. Boulding, A. Rapoport, R. W. Gerard. Puis il y eut le lancement de la System Dynamics Society par J. W. Forrester, les avancées dans la cybernétique des disciples de N. Wiener ou S. Beer ou encore l'École de Palo Alto de G. Bateson rendue fameuse grâce aux nombreux écrits de P. Watzlawick. Un panorama historique des courants, institutions, auteurs et ouvrages fondateur est proposé dans l'annexe 2, et permet d'avoir une vision globale du développement de cette pensée (Annexe 3).

Ce grand mouvement correspondait à un besoin, celui de disposer d'un outil conceptuel nouveau capable d'aider à comprendre les problèmes complexes auxquels était confrontée l'humanité et que le rationalisme de Descartes hérité d'Aristote ne permettait pas de résoudre. En 1976, Joël de Rosnay énonçait : « Aujourd'hui, nous sommes confrontés à un autre infini : l'infiniment complexe. Mais cette fois, plus d'instrument. Rien qu'un cerveau nu, une intelligence et une logique désarmés devant l'immense complexité de la vie et de la société » (de Rosnay, 1976). Toutefois cette quête n'est pas nouvelle. Depuis l'antiquité, elle a été l'obsession des sciences et de la philosophie : mettre de l'ordre dans le chaos, comprendre comment fonctionne le système. Si l'on reprend les principes systémiques posés au 20<sup>ème</sup> siècle, et que l'on redécouvre sous cet éclairage l'histoire de la philosophie, on ne peut qu'être surpris par la présence dans tous les discours des philosophes des interrogations auxquelles la systémique donne une compréhension plus logique et souvent plus transparente.

---

<sup>15</sup> Qui deviendra l'International Society for the Systems Sciences (ISSS) à laquelle j'ai adhéré aujourd'hui.

## Définition

Des livres entiers ont été et sont encore écrits sur les principes des systèmes, leur fonctionnement et les implications qu'ils ont dans la marche du monde (Maedow, 2008, Ramage & Shipp, 2009 ; Mobus & Karlton, 2015). Dans l'espace laissé par ce rapport, nous allons essayer d'en restituer l'essentiel, nécessaire à notre approche du changement. Parmi tant de définitions possibles, nous avons opté pour proposer la nôtre :

### I.

*Un système est un ensemble organisé d'éléments qui forment un tout singulier et dont le principe d'assemblage et la fonction sont explicables en l'état des connaissances à un temps donné.*

### II.

*Le lien entre les éléments est appelé interaction. Les interactions reposent sur des forces directrices (driving factors) ou principes systémiques.*

### III.

*En tant qu'entités relativement autonomes, les systèmes sont eux-mêmes des éléments de systèmes plus vastes qui les englobent et dans lequel ils interagissent avec d'autres systèmes.*

La difficulté de formuler une définition adéquate vient du fait que presque tout ce qui compose l'existant est un système. En procédant par la négative, on pourrait dire que ce qui n'est pas un système est un ensemble d'éléments dont on ne comprend pas (encore ?) l'organisation, ni les forces qui agissent, ni la manière dont les éléments interagissent entre eux. Un stock d'énergie n'est pas un système, mais son contenant est un système. Un tas de sable n'est pas un système. En fait, le sable du tas n'est pas un système, mais le cône qu'il forme est un système. Un stock d'énergie est poussé à se disperser en suivant la deuxième loi de la thermodynamique. Un système est l'astuce qu'à trouver l'énergie pour contrer la deuxième loi. En interagissant de manière utile (qui sert d'autres interaction) et en gagnant en complexité, les systèmes économisent leur énergie, durent et évoluent. Cette nouvelle loi qui s'oppose à la deuxième loi de la thermodynamique a été baptisée « Thermoconomics » (Corning, 2020).

Les systèmes peuvent être séparés en deux grands groupes. Les systèmes inertes sont des systèmes simples, présents dès les origines du cosmos. Le proton et le neutron sont les premiers systèmes de l'univers, composés de quarks up et de quark down qui interagissent entre eux dans le sens qu'ils sont soudés les uns aux autres par la Force forte. Attention ! Un système inerte n'est pas un système *statique* ! Pour autant que l'on choisisse une échelle de temps suffisamment grande, tous les systèmes changent au cours du temps. Si l'énergie originelle avait été statique, rien de notre monde n'aurait existé. Tout est né d'une fluctuation dans l'énergie primordiale. Un changement d'état dans l'énergie du vide, alors que l'espace et le temps n'existaient pas encore. De ce changement naîtra l'univers. Le changement est donc à l'origine de l'existant. Depuis, rien n'a jamais cessé de changer ;

si l'on ne s'en rend pas toujours compte, c'est une question d'échelle d'observation. Un minéral est un système cristallin qui naît dans une chambre magmatique et meurt de dislocation ou de dissolution sous la pression du temps. Une chaîne de montagnes est un système orogénique qui naît des océans et meurt dans l'érosion. Une galaxie est un système cosmologique qui n'aît de l'énergie et retournera à l'énergie (Figure 10.1).



Figure 10.1. Quelques systèmes inertes : cristal, chaîne de montagnes, galaxie

Les systèmes inertes sont régis par les lois de la physique classique. Les principes systémiques ou forces directrices d'un système inerte sont les forces 4 forces connues : force forte, force faible, force électromagnétique et force gravitationnelle. Si les conditions sont réunies, les systèmes inertes vont se développer, dans un équilibre dynamique obéissant aux principes systémiques (règles), et évoluer de niveaux de complexité en niveau de complexité, par un mécanisme de combinaison nommé « Combogénèse » (Volk, 2017). Les systèmes inertes appliquent de manière stricte la loi de l'inertie. Ils ne transforment pas l'énergie qu'ils emprisonnent qu'ils stockent en eux sous forme de matière, cette énergie se transforme passivement sous l'effet des forces cosmologiques. Les systèmes vivants vont, eux, apprendre à transformer l'énergie à des fins utiles et ils inventeront de nouvelles « forces », de nouvelles formes d'énergie comme le mouvement, la puissance, la transformation. Peter Corning (2018) nomme cela la « Synergistique ».

Après toute une série de combinaisons fructueuses qui, à partir des particules élémentaires, donneront des atomes, des étoiles, des supernovas, des galaxies, des chaînes de carbone vont inventer une nouvelle génération de système : les systèmes vivants. Ces derniers reposent sur une première étape qui fut caractérisée par l'apparition d'une *propriété émergente* : l'hydrophobie. Certaines chaînes de molécules craignant l'eau, elles se sont refermées sur elles-mêmes, formant des sortes de bulles. Pour la première fois de l'histoire, un système produisait un espace intérieur séparé de l'extérieur (Reeves et al., 2004). Cela donnera des proto-cellules à l'intérieur desquelles toute une vie va naître.

Alors qu'un système inerte s'arrête là où son environnement n'offre plus les conditions nécessaires à son équilibre dynamique, un système vivant va inventer une nouvelle propriété émergente : la boucle

de rétroaction. Ils vont apprendre à utiliser ce retour d'information pour engendrer des modifications des stratégies d'interactions. Cela suppose toute une série d'innovations technologiques. Alors que les systèmes inertes sont binaires et cessent de fonctionner comme tels lorsque l'environnement modifie l'équilibre des forces en action (au-dessus de zéro degré les cristaux de glace fondent, i.e. la force électromagnétique cède face à la force gravitationnelle), les systèmes vivants sont créatifs (lorsqu'une plante rencontre un obstacle, elle le contourne). Les systèmes vivants s'auto-organisent et s'adaptent pour permettre la continuité de leur fonction, leur survie. Quelle que soit la nature d'un système vivant, il se définit par des règles fixes et des stratégies souples (Koestler, 1967). Toute une série de propriétés émergentes apparaissent avec les systèmes vivants, comme l'homéostasie (Ashby, 1956), l'autopoïèse (Maturana & Varela, 1980) ou le transfert de l'information (Shannon & Weaver, 1949). Mais la place manque ici pour les passer en revue. Dans le catalogue de principes systémiques (Mobus & Karlton, 2015), nous devons cependant, pour comprendre le changement, en relever quatre et les détailler : l'input, l'output, la finalité et la boucle de rétroaction. Quelques concepts utiles sont également clarifiés ci-après.

## Les principes systémiques clés du changement

### Input et output

L'une des particularités du vivant est que l'énergie, sous diverses formes, va « circuler » dans le système. L'énergie peut prendre 4 formes : (1) l'énergie diffuse ou thermodynamique (chaleur, mouvement), (2) l'information (énergie organisée ou négentropie), (3) la matière et (4) l'énergie électrique<sup>16</sup>. L'énergie qui, sous diverses formes, va alimenter le système est appelée *input*. En fonctionnant de manière autonome, le système va délivrer de l'énergie sous diverses formes. C'est ce qu'on appelle *output*.

Alors que les systèmes inertes sont des assemblages de stocks d'énergie de forme stable, plus ou moins mobiles (cycle de l'eau par exemple), les systèmes vivants voient l'énergie changer de forme à tout bout de champ. Ainsi une information sera convertie en mouvement, qui puisera des ressources dans différents stock de matière, qui à leur tour produiront des informations qui déclencheront du mouvement, etc. Par une sorte de mécanisme d'exploration permanente, les éléments d'un système vivant vont tester toutes sortes de connexions et d'assemblages, dont les « meilleurs » (au sens de Thermoéconomie de Corning, 2020), s'ils s'avèrent fonctionnels, vont remplacer les anciens et l'énergie va circuler et être stockée de manière nouvelle (stratégies souples). On peut dire que les systèmes vivants s'inventent en permanence.

---

<sup>16</sup> L'énergie électrique est l'énergie transférée ou emmagasinée grâce à l'électricité. Cette énergie est transférée d'un système à un autre par un mouvement de charges. Elle n'est pas une véritable énergie comme l'énergie cinétique ou l'énergie potentielle, mais un vecteur énergétique, un moyen de transférer l'énergie comme le sont la chaleur ou le travail ; [https://fr.wikipedia.org/wiki/énergie\\_électrique](https://fr.wikipedia.org/wiki/énergie_électrique)

## Finalité

La meilleure manière de concevoir *la finalité* d'un système réside dans l'observation de ce vers quoi tendent les choix stratégiques du système. Cette conception des systèmes fait ainsi ressortir un continuum basé sur l'émergence du principe de finalité, allant des systèmes inertes aux systèmes vivants végétatifs, puis aux systèmes vivants créatifs (Figure 10.2). Cette évolution peut être mise en lien avec l'émergence d'une autre qualité : la conscience. En effet, à travers l'apparition du principe de finalité, les systèmes se comportent comme s'ils étaient conscients de cette finalité, de leur raison d'être. Une sorte de conscience de soi. Mais, pour être complet, le dernier niveau du continuum inerte-végétatif-créatif doit encore subdiviser le vivant créatif en 2 sous-groupes : le créatif sensitif (basé sur les sens et les émotions) et le créatif intellectif (basé sur la raison). Le créatif intellectif verra l'émergence d'une qualité dominante chez l'humain : la capacité de fixer lui-même sa finalité. Le créatif sensitif va également influencer la finalité du système mais de manière irrationnelle, involontaire, inconsciente ; c'est tout le monde de la psychologie. Cette typologie des systèmes ne va pas sans rappeler la subdivision de l'âme énoncée par Aristote (384-322 av.) dans *Péri Psychès*. La liberté de fixer sa propre finalité apparaît dans les critiques de la morale, chez de nombreux philosophes de la Renaissance, comme chez Rousseau (1712-1778) ou Kant (1724-1804). C'est assurément une propriété systémique clé pour la compréhension de l'humain et du changement dans les organisations qu'il met en place.

Dans leurs approches des systèmes vivants, appelé Critical Systems Theory (CST), Churchman (1968) et Ulrich (1983) relèvent que la finalité et l'output peuvent prendre diverses formes souvent inattendues ou inexplicables rationnellement. L'output effectif des systèmes ne trahit jamais sa finalité réelle. Tout au plus, il peut accidentellement s'en écarter, à cause d'un dysfonctionnement, mais la dynamique du système va chercher à corriger cette erreur. En revanche la finalité réelle peut grandement différer de la finalité théorique telle qu'elle serait exprimée par un observateur ou par soi-même.

## Variété requise

Un principe important des systèmes a été mis en évidence par Ashby (1956), repris par de nombreux systémiciens des organisations (Weick, 1979) et exploité dans le modèle d'organisation du Viable System Model (VSM) de Beer (1972) : c'est la notion de *variété requise*. Elle exprime le fait que pour traiter une situation complexe, c'est-à-dire pour que deux systèmes interagissent de manière efficace et fonctionnelle, leur degré de variété doivent correspondre. Si l'on parle de l'interaction entre un système et son environnement, on parlera de la *variété requise du système*. Ce concept est très utilisé dans le management systémique des organisations et nous y reviendront dans la Partie 3.

## Boucle de rétroaction

Un autre principe fondamental du changement, qui est profondément lié au principe systémique de finalité, est la boucle de rétroaction. Là encore, des livres entiers ont été écrits sur ce mécanisme et

ses conséquences. Nous nous contenterons de dire qu'il s'agit d'un retour d'information basé sur l'interaction entre le système et son environnement ; ou alors, on pourrait dire, une capacité d'appréciation de la « qualité » de l'input et de l'output, qui va agir sur les interactions entre les éléments à l'intérieur du système. Ceci suppose la présence dans le système de capteurs d'information et de *régulateurs* capables de créer, interrompre, augmenter ou atténuer les flux d'énergie que représentent les interactions.

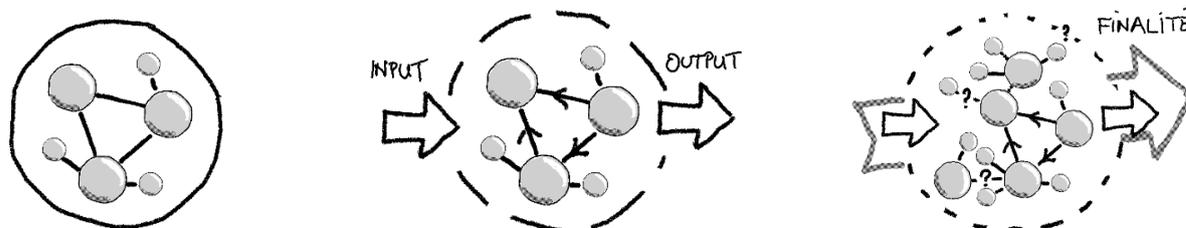


Figure 10.2. Complexité croissante d'un système inerte vers un système vivant végétatif, puis créatif, avec disparition de la frontière nette du système et apparition de l'input/output, circulation/transformation d'énergie et émergence d'une finalité consciente

### Le concept de frontière (System boundary)

Un concept important mérite d'être précisé avant de passer à la structure des systèmes et à leur développement. Il s'agit de la question de leurs contours ou frontières (figure 12.2). Le contour étant une information spatiale, la définition d'une frontière d'un système (*system boundary*) repose sur la possibilité de déterminer quels éléments sont inclus dans le système et son fonctionnement interne et quels éléments ou systèmes appartiennent à son environnement. Plus le système devient complexe, plus il est capable d'intégrer dans ses interactions créatives des éléments nouveaux qui auraient pu être considérés comme appartenant à son environnement avant qu'il ne les intègre. La seule différence étant de savoir s'il interagit avec cet élément ou non<sup>17</sup>. Les auteurs fondateurs de la CST différencient les parties impliquées (*involved*) et les parties affectées (*affected*). Ceci nous a amenés à définir la limite d'un système en nous basant sur les forces ou jeu de forces qui pilotent les interactions. Comme les jeux de forces dépendent du niveau d'énergie (à une température  $<0^{\circ}\text{C}$  les forces agissant sur les liens électromagnétiques intermoléculaires de l'eau dépassent largement les forces gravitationnelles ; en revanche cela s'équilibre en faveur de la gravité à une température  $>0^{\circ}\text{C}$ ). Ainsi un complément doit être ajouté à la définition plus générale encore d'un système et qui comprend la détermination de la frontière dudit système :

<sup>17</sup> Il faut faire la distinction ici entre « interaction » et « échange ». Un système produit un output qui va être utilisé par l'environnement (d'autres systèmes). Cet output est le produit du fonctionnement relativement autonome du holon. Cela peut être par exemple un produit consommé par un client. En revanche, si le client est intégré dans le système en fournissant par exemple un avis de consommateur sur le produit, qui va être utilisé par le système pour alimenter ses processus d'interactions, il y a alors une véritable intégration systémique et le client-avis devient un élément du système en interaction avec les autres éléments.

**IV.**

*Un système est constitué de tous les éléments qui interagissent entre eux sous l'effet d'une force ou d'un jeu de forces déterminés à un niveau d'énergie donné*

**Autonomie**

Précisons enfin que l'autonomie est un principe ontologique d'un système. De manière très simplifiée disons que le fonctionnement d'un système transforme un input en output de manière autonome. Mais son autonomie peut être considérée comme relative dans la mesure où, privé de son input, un système cesse de fonctionner.

**Structure holarchique**

Avant de passer à la dynamique des systèmes, nous devons encore introduire le concept d'holarchie. En principe, les éléments composant un système sont eux-mêmes des systèmes ; on parle alors de sous-systèmes. Mais le système et ses sous-systèmes sont à leur tour des éléments de systèmes plus vastes ; ces systèmes englobants sont appelés métasystèmes. Pour rendre compte de cette propriété d'être à la fois un tout et une partie, Koestler (1967) a baptisé les unités systémiques des « holons ». Il a également introduit sans l'imposer le terme d'holarchie pour décrire l'architecture spatiale, ou hiérarchie, formées par les holons.

**Dynamique et développement des systèmes**

Pour comprendre le changement et ses problèmes, il faut encore introduire deux concepts fondamentaux : la dynamique et le développement (ou ontogenèse) d'un système vivant complexe. Pour comprendre cela, le meilleur exemple est fourni par le structuralisme de Piaget. Dans de nombreux ouvrages, ce dernier a démontré que l'intelligence de l'enfant, ou sa vision du monde, se construisait par une série d'étapes successives caractérisées par un processus d'assimilation/accommodation. En d'autres termes, le développement du système « individu » alterne des phases d'intégration d'éléments nouveaux et d'accommodation de ces éléments dans son fonctionnement. Koestler (1967), en partant de la nature, formule un principe identique pour la dynamique de ses holons. Il énonce que leur dynamique est basée sur deux pôles complémentaires : intégration et affirmation, soit l'assimilation de nouveaux éléments suivie d'une consolidation de leur fonctionnement dans le système.

Pendant la même période du 20<sup>ème</sup> siècle, Graves (1970) énonce une théorie similaire, mais cette fois pour le développement de la conscience chez l'adulte. Il introduit un nouvel axe basé sur l'opposition entre la perception de soi centrée sur le soi (individualisme) et la perception de soi comme élément d'un collectif (pluralisme). La théorie de la spirale dynamique qu'en ont tirée Chris Cowan et Don Beck (Chabreuil & Chabreuil, 2019) présente l'ontogenèse de la conscience humaine comme

une succession d'étapes, illustrées par des couleurs. Laloux (2014) propose un modèle similaire, avec de nombreux parallèles, pour le développement de la conscience des organisations. Enfin, de nombreux philosophes et psychologues montrent que, dans cette dynamique ontogénétique, des phases « ascendantes » (inspirées, positives, transcendantales, etc.) – que nous appellerons phases de « développement » – alternent avec des phases « descendantes » (fermées, négatives, etc.) – que nous appellerons « phase de replis ». Enfin, les théories intégrales de Wilber (1997) dressent une vision holistique de ce système dynamique. Une synthèse Koestler-Graves-Laloux-Wilber permet de définir l'espace d'évolution des systèmes selon ces 3 axes : (1) l'axe de la conscience « individuel/collectif », (2) l'axe dynamique « intégration/affirmation » et (3) l'axe du transcendantal « développement/repli » (Figure 10.3).

L'axe de la conscience « individuel/collectif » peut être associé à la dimension spatiale : local ou global. L'axe dynamique « intégration/affirmation » est celui du mouvement : vers l'intérieur ou vers l'extérieur ; c'est la dimension temporelle. On retrouve donc ici les dimensions espace-temps de l'univers. Ces deux premiers axes définissent 4 champs dans lesquels les systèmes vont puiser les éléments qui leur permettront de mûrir dans une dynamique ascendante qu'on retrouve chez Wilber (2014). Selon les schémas structuralistes de Piaget, Graves ou Laloux, un système suit un parcours dans cet espace. Il commencerait son chemin dans le sens de l'affirmation de son moi individuel, donc dans le champ intentionnel<sup>18</sup>. S'il se développe normalement, en équilibre dynamique dans le jeu des forces qui sont représentées sur les 3 axes, il semblerait que le système mûrit en tournant dans le sens antihoraire de la Figure 10.3. Suivons ce chemin depuis le début.

Le premier champ est donc le champ affirmation-individuel ; c'est le champ « intentionnel », celui de l'affirmation de soi. Le deuxième champ est le champ intégration-individuel ; c'est le champ de l'apprentissage, la manière dont le système va se projeter vers l'extérieur, le « comportemental » ; c'est le processus d'autorégulation de Piaget par lequel l'organisme recherche un équilibre en intégrant les données du milieu à ses structures (assimilation). Le 3ème champ est le champ intégration-collectif, qu'on peut nommer le champ du « social » ; c'est, chez Piaget, l'étape où l'enfant ajuste les structures nouvellement intégrées aux exigences du milieu (accommodation). Le dernier

---

<sup>18</sup> Cette première approche du schéma de développement (point de départ, étapes, etc.) a profondément évolué au cours de ce travail. La désignation des pôles a évolué également, avec l'axe affirmation-intégration qui est devenu intérieur-extérieur. A l'heure d'écrire ces lignes, je dirais que le premier quadrant dans lequel apparaît le système est le cadrant intérieur-collectif, car ce sont deux éléments de l'environnement, donc du champ extérieur-collectif, qui en interagissant constituent un protosystème. La mise en route du fonctionnement du système qui va lui donner sa singularité et son identité correspond au voyage de l'intérieur-collectif vers l'intérieur-individuel. De plus, il est ressorti progressivement que les cycles obéissent à un schéma fractal, les grandes étapes d'un cycle étant le résultat de cycles plus petit, qui eux-mêmes résultent de cycles plus petits, etc. Comme nous le verrons plus loin, cela explique assez judicieusement pourquoi les différents profils de personnalité sont toujours un mélange des différents stéréotypes, comme insistent Laloux (2014) ou Kahler (2010).

champ correspond à l'espace affirmation-collectif ; c'est l'étape d'organisation chez Piaget, vue comme une activité de classement ; c'est le champ de l'enregistrement collectif, le « culturel ».

Fort de ce « premier tour » qui lui permet d'exister en tant que holon parmi d'autres holons, le système s'engage dans un deuxième tour. Il affirme ses capacités individuelles par rapport aux autres et, en intégrant tous les éléments possibles de son environnement, il s'engage dans une dynamique de conquête de cet environnement. Dans le quadrant social, il se heurte à d'autres systèmes conquérants et doit envisager à nouveau qu'il n'est pas seul au monde. Il prend alors conscience de former un tout plus vaste, composé de plusieurs holons équivalents à lui-même et encre cela dans une culture partagée avec ces autres holons. En deux tours, il a bouclé le développement de 1<sup>er</sup> niveau, car cette prise de conscience de former un tout avec d'autres holons est en fait un nouveau système. La maturation de niveau 2 peut commencer.

Sur la base de cette matrice de développement définie par les 3 axes discutés plus haut et la spirale antihoraire, c'est-à-dire le développement par intégration/affirmation de Koestler, les mécanismes d'assimilation/accommodation de Piaget, la spirale dynamique de Graves, le tout placé dans les champs de développement de Wilber, nous sommes arrivés à la conclusion que les modèles proposés par ces auteurs ne rendaient pas compte strictement de la phénoménologie systémique qu'ils tentent d'exprimer. Nous avons donc choisi d'élaborer un nouveau modèle, que nous avons nommé « Spirale ternéinologique ».

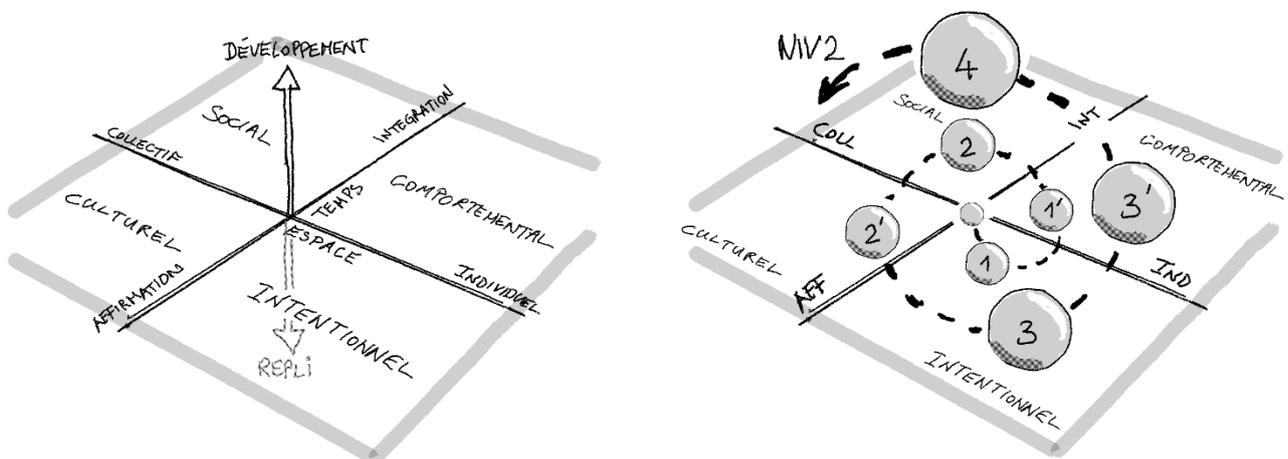


Figure 10.3. Structure et typologie des champs de l'espace de développement d'un système, de sa naissance à sa maturité. À droite, cheminement du développement d'un holon en équilibre dynamique idéal. Les champs ICSC sont adaptés de Wilber (2014). L'axe AFF-INT est inspiré de Koestler (1967) et l'axe COLL-IND de Beck (1996). L'association des axes avec les dimensions temps et espace de l'univers est de l'auteur.



## 11. La Spirale Temnéinologique (première version)

Le phénomène de développement systémique exprimé par la Spirale Temnéinologique (ST) se décompose en 4 étapes qui sont : (1) La *Singularisation* du système, (2) l'Intégration et l'affirmation de ses *Règles* de fonctionnement, (3) le développement de son *Efficacité*, accompagné de la conquête de son environnement et (4) la prise de conscience de la *Pluralité* de ce qu'il est. Ce cycle de 1<sup>er</sup> niveau se termine donc par le paradoxe que l'on pourrait décrire par « la pluralité du singulier ». En résolvant ce paradoxe, c'est-à-dire en réalisant qu'il est à la fois un tout et une partie d'un tout plus vaste qui a la même valeur existentielle que lui, le holon de 1<sup>er</sup> niveau est mature dans le système de niveau 1 et peut démarrer sa maturation de niveau 2 (Tableau 11.1). La logique de développement et la description plus détaillée des étapes de cette première version de la ST est présentée dans l'Annexe 4.

### Séquence des systèmes fonctionnels

La première étape est donc une singularisation du nouveau système, celui du *Singulier-pluriel*. Le développement initial de l'identité, de l'expression des besoins, de l'affirmation du fonctionnement est, cette fois-ci, celui du système pluriel. Si le niveau 1 est l'individu *Homo sapiens*, le niveau 2 est celui des groupes d'individus, les familles, les tribus, les ethnies, etc. Les différentes étapes, dans les différents champs, s'expriment aisément sur les modèles d'évolution des organisations (Laloux, 2014), comme le montre la deuxième partie du tableau 11.1.

Niveau 1 : Singulier				
Etape/Mode	Intentionnel	Comportemental	Social	Culturel
Singularisation	Satisfaire les besoins fondamentaux	Expression de l'égo, rapports de force	Dépendance agressive	Magie et menaces
Règles	Ordre	Conformisme ethnocentrique	Hiérarchie, rôles	Morale, doctrine du Salut
Efficacité	Réussir, inventer, découvrir	Exploration, conquête, apprentissage, stratégie	Compétition, organisation, méritocratie	Liberté, rationnel, individualisme
Pluralité	Respecter la variété, collaborer	Pluralisme, consensus, communautarisme	Égalité, fraternité, empathie	Démocratie, droits de l'homme, émotionnel

Niveau 2 : Singulier pluriel				
Etape/Mode	Intentionnel	Comportemental	Social	Culturel
Société	Exploiter les ressources naturelles	Anthropocentrisme, Appropriation de la nature par l'humain	Familles, tribus, nations	Inconscience des interactions et

				limites de l'écosystème
Lois	Société	Respect du droit constitutionnel	Paix, politique	Démocratie Ethique
Puissance	Innovation	Développement, technologies, industrialisation	Supériorité de l'humain sur la nature	Croissance, matérialisme
Ecosystèmes	Equilibres dynamiques, autonomie	Systémique, durabilité, finalité	Intégration, interactions, feedback	Théorie intégrale, Universalisme

Tableau 11.1 Les 4 étapes de développement d'un système au niveau 1 et d'un système de niveau 2 et leurs caractéristiques dans les 4 champs de développement.

Mais où alors s'arrête le niveau 2 du Singulier-pluriel ? À la famille, aux sociétés, aux nations ? On retrouve ici le questionnement des frontières des systèmes complexes (voir plus haut). La réponse est que cela dépend du phénomène que l'on cherche à cerner et donc des éléments qui peuvent ou doivent y être englobés pour l'expliquer. Un bon marqueur de la limite d'un système est le jeu de forces qui y font interagir les éléments entre eux et surtout les règles qui s'y expriment. Pour reprendre la théorie du changement de Watzlawick et al. (1975), le système atteint ses limites quand ses règles se heurtent à un paradoxe majeur nécessitant impérativement un changement des règles, c'est-à-dire un changement de niveau logique, donc un passage du niveau système au niveau métasystème.

Les règles du Singulier-pluriel de l'individu *Homo sapiens* ne sont probablement pas très différentes entre les différents types d'assemblages systémiques que l'on peut envisager. Les équipes collaborent entre elles et conquièrent le monde dans un certain sens du partage « équitable ». Cette notion d'équité est le lien qui soude les éléments d'un système Singulier-pluriel, la force, la règle. Alors à quel moment cette règle montre-t-elle ses limites ? Prenons l'exemple de l'Humain.

L'instinct de conquête de l'humanité<sup>19</sup> se heurte à ses limites lorsque les dommages qu'il inflige aux ressources dont elle se nourrit menacent sa propre survie. Cette autodestruction doit donc engendrer une réaction d'ajustement ou à défaut engendrera une réaction homéostatique de l'environnement dont il dépend dans le système qui l'englobe qui autorégulera cet écosystème en réduisant, ou éliminant, le sous-système pathologique ou dysfonctionnel. En quoi l'impact du holon Humanité est-il dysfonctionnel au niveau de l'équilibre écosystémique ? Là aussi la réponse est multiple. Au niveau des systèmes du vivants, l'humain est en train de détruire la biodiversité animale et de se rendre responsable de la 6<sup>ème</sup> extinction de masse de l'histoire de la Terre (Kolbert, 2014) ; l'humain est en train de changer le niveau d'énergie de son environnement (réchauffement climatique) engendrant ainsi le déplacement, la réduction et/ou la disparition de plusieurs systèmes : la biosphère végétale,

<sup>19</sup> Dont le rôle est d'améliorer l'efficacité de ce système, amélioration de la qualité de vie (économie d'énergie individuelle), meilleure exploitation des ressources, industrialisation, digitalisation, robotisation, communication mondialisée, etc.

la biosphère animale, la géosphère (glacier, stabilité des terrains, érosion, hydrosphère). Il puise et rejette dans l'environnement des quantités non viables de ressources et de déchets : épuisement des ressources halieutiques, pollution de l'air, pollution de l'espace avec des déchets technologiques spatiaux. Le prochain niveau systémique majeur est donc l'écosystème Terre qui fait tant parler de lui depuis quelques années.

Mais des niveaux intermédiaires illustrent bien la phénoménologie étudiée. Le tableau 11.2 permet de comparer les ontogenèses de quelques systèmes intermédiaires tels qu'étudiés par Piaget, Graves ou Laloux. Si l'on reprend la logique de la Spirale Temnéinologique, on voit émerger les niveaux de la manière suivante. Le Singulier-pluriel global est l'Humanité (espèce *Homo sapiens*). Le niveau suivant va donc de la singularité de l'espèce animale à la pluralité des espèces, donc à la singularité du Règne auquel appartient le système humain, la singularité du Règne débouchant sur le cycle de développement systémique suivant. Ce dernier démarre au Règne singulier (animal) – ou Pluriel singulier – pour aboutir à la pluralité des Règnes du vivant – ou Pluriel pluriel. Le début du cycle suivant est donc la singularité du Vivant et évolue vers la pluralité des systèmes existants sur Terre, aussi appelé Hypothèse Gaïa développée par James Lovelock et Lynn Margulis. Le dernier niveau que l'on puisse évoquer concrètement (en tout cas dans les limites de ma propre capacité conceptuelle) est le niveau qui regroupe la singularité de la Terre avec l'ensemble des autres corps célestes, soit le système du cosmos ou la singularité de l'Universel.

Étapes	Subsystèmes/Métasystèmes		
	Enfants / Piaget	Individus / SD	Organisations / Laloux
Singularisation	0-24 mois	Subsister (Beige et Violet) et Acquérir une identité (Rouge)	Stade Réactif (Infrarouge), Magique (Magenta) et Impulsif (Rouge)
Règles	2 à 6-8 ans	Acquérir une identité (Bleu)	Stade Conformiste (Ambre)
Conquête	8 ans à adulte	Obtenir la satisfaction (Orange)	Stade Réussite (Orange)
Pluralité	Adulte	Obtenir la satisfaction (Vert)	Stade Pluraliste (Vert)

*Tableau 11.2 Comparaison entre plusieurs théories systémiques structuralistes, chez Piaget pour l'enfant, la Spirale dynamique de Graves et ses disciples pour l'individu et chez Laloux pour les organisations (voir texte et annexes pour les références).*

Dans d'autres dimensions ou domaines systémiques, l'Universel est également le point de jointure de l'existant, concret et abstrait. Dans les concepts philosophiques notamment, on le retrouve comme l'infini du particulier. L'objet de quête du spirituel, du religieux, de l'intelligible. La physique y a placé l'origine de l'existant, avec l'apparition du temps et de l'espace. Les astrophysiciens envisagent même que le Singulier-universel puisse être pluriel avec la théorie des multivers (Barrau, 2014). Mais ne nous égarons pas...

Le tableau 11.3 propose quelques tests sommaires du modèle temnéinologique dans différents métasystèmes. Le caractère fractal de l'ontogenèse systémique rend difficile de différencier les microcycles des macrocycles. Cette représentation ne se veut donc ni précise, ni complète. Elle veut juste ouvrir une porte sur une démarche qui, à notre avis mériterait d'être approfondie, mais dans un autre cadre que celui de ce rapport.

Étapes	Métasystèmes		
	Philosophie	Sciences/Connaissance	Amour
Environnement de départ	Mythologie	Magie, mystère	Interactions sociales
Singularisation	Rationalisme et idéalisme antique, aristocratie	Géométrie, calcul, écriture, raison	Amour, couple, familles, amis
Règles	Christianisme, morale, le Salut, théocratie	Axiomatique, théorèmes, grammaire	Fidélité, mariage, héritage
Efficacité	Renaissance, constructivisme, libéralisme, empirisme, liberté de pensée	Algèbre, trigonométrie, biologie, chimie, médecine, théorie de l'évolution, cosmologie, informatique	Infidélité, adultère, amour-libre
Pluralité	Droits de l'homme, démocratie, sociocratie, anarchie	Théorie de la relativité générale, physique quantique	Polyamour, biophilie, antisépécisme, écologisme
Singularisation suivante	Métaphysique, pensée systémique, holisme, transcendance,	Schématisme, Systémique, Théorie du chaos, Univers, Multivers	Béatitude, transcendance, universalisme

*Tableau 11.3 Présentation sommaire des quelques tests de réfutation de la spirale temnéinologique.*

## Systèmes dysfonctionnels

Nous avons vu dans les pages qui précèdent comment fonctionne un système (ontologie) et comment il évolue (ontogenèse). Les mécanismes et les principes des systèmes sont conçus pour leur conférer une viabilité, une capacité d'adaptation aux changements d'environnement et aux dysfonctions qui peuvent les affecter. Seuls les systèmes qui présentent cette capacité existent à long terme ; les autres ont disparu ou vont disparaître. Évidemment, dans la vraie vie, cela ne se passe jamais comme prévu par la théorie ! Les systèmes sont dysfonctionnels et ces dysfonctionnements produisent des conséquences fâcheuses. Certains systèmes n'arrivent jamais à produire un output qui corresponde à leur finalité, d'autres ont des finalités (conscientes ou inconscientes) destructrices par rapport aux interactions avec leur systèmes voisins ; communément, la boucle de feedback fonctionne mal et le système est incapable de corriger ses erreurs ; parfois c'est l'environnement qui pose problèmes en étant incapable d'alimenter le système avec l'input nécessaire. L'un des dysfonctionnements les plus courant est de privilégier l'input et le stockage d'énergie au détriment des interactions et des finalités, de manière de plus en plus marquée lorsque l'on s'éloigne du système local vers les métasystèmes plus globaux (voir Myopie spatiale ou Myopie du Profit personnel, Partie 1, Chapitre 3).

Les auteurs de la Spirale Dynamique (SD) ont étudié les dysfonctionnements qui affectent l'ontogenèse systémique (Chabreuil & Chabreuil, 2019). Pour comprendre les problèmes du changement d'un point de vue systémique, il est nécessaire d'évoquer très sommairement ce que la SD appelle les pathologies de développement.

Un système fonctionnel est naturellement aspiré par une dynamique de développement que Wilber (2014) nomme « courant ascendant » ; il correspond à la dynamique intégrative de Koestler (1967). Mais les systèmes ont également une dynamique affirmative, tournée vers l'intérieur. Dans la première étape de la Spirale Temnéologique (ST), si le système n'a pas accompli pleinement sa maturation et « pris confiance » dans la capacité du système et de l'environnement (autres systèmes de même niveau et métasystèmes) de combler ses besoins fondamentaux, il sera dominé par un courant descendant que nous avons nommé dynamique de « Repli » (figure 10.3). D'autres traumatismes associés à des étapes ultérieures du développement peuvent aussi créer des dynamiques de repli. Cette dynamique est source de nombreux problèmes qui peuvent affecter la suite de l'histoire. En particulier, alors que l'état naturel (souhaitable) d'un système est d'être *Ouvert*, la dynamique de repli est responsable de deux états systémiques pathologiques : l'état *Fermé* et l'état *Bloqué*. Comme nous le verrons plus loin, ces états sont les principaux responsables des freins au changement. Nous y ferons référence en les appelant états « SD bloqué » ou, respectivement « SD fermé ».



## 12. L'utilité des systèmes pour comprendre le changement

La longueur de ce chapitre sur les systèmes et le complément de l'Annexe 4 nous ont semblés nécessaires pour introduire la démarche qui suit sur la modélisation des dysfonctionnements du changement. Tout d'abord, nous montrerons que les clés du changement tirées de la synthèse des théories de la littérature des 60 dernières années (Partie 1 et ses annexes) coïncident parfaitement avec les principes clés des systèmes. Une bonne compréhension de ces principes permet donc d'avoir une vision simplifiée, synthétique et claire de ce phénomène complexe que l'on cherche à guider ou à suivre. Deuxièmement, intervenir dans une organisation pour l'aider à changer sans comprendre le degré de maturité systémique de cette organisation serait équivalent à naviguer à l'aveugle. Quel que soit l'objectif du changement, une organisation ne pourra pas faire l'économie de franchir pas après pas les étapes de maturité qui lui permettront d'atteindre le niveau systémique nécessaire à l'adoption de ce changement. C'est ce qu'on appelle le changement de culture, de paradigme ou de schéma interprétatif ! Mais on ne considère pas assez que l'on ne peut pas passer d'une culture A à une culture D, sans passer par les étapes B et C. La gestion du changement passe inévitablement par un diagnostic du paradigme organisationnel. Enfin, la systémique offre une clé

extraordinaire pour comprendre le changement et les tensions de changement : il s'agit du principe systémique de *finalité*.

## Les tensions de changement

Ce chapitre est consacré à la compréhension d'une force systémique qui est à l'origine du changement. C'est ce que nous avons appelé : les tensions de changement. Lorsqu'un système change, il répond en fait à la perception de tensions. Ces tensions prennent leur origine dans un besoin d'ajustement de la finalité avec les autres paramètres systémiques. Elles peuvent provenir d'un décalage entre l'output et la finalité ; c'est-à-dire quand le résultat obtenu par le fonctionnement du système ne correspond pas à son objectif. Dans ce cas une partie de l'output est considéré/ressenti comme une perte (de l'énergie dépensée inutilement) ou un déchet (des outputs inutiles), ce qui est contraire au principe de *Thermoéconomie* de Corning (2020). Dans d'autres cas, la finalité des éléments d'un système (ou sous-systèmes) ne correspond pas à la finalité du système qui les englobe. Ou encore, plusieurs systèmes en interaction n'obtiennent pas un résultat optimal. On parle de manque d'alignement de ces éléments, donc d'un manque d'alignement des finalités de ces sous-système (Figure 12.1).

On voit ici émerger le rôle essentiel de la finalité systémique dans l'apparition des tensions de changement. Nous essayerons de montrer par la suite que l'analyse de l'alignement des finalités suffit à elle seule à établir un diagnostic et expliquer les tensions de changement.

## Changement et finalité dans un système

Comme nous l'avons vu plus haut, la finalité est une propriété des systèmes qui apparaît avec les systèmes complexes et surtout les systèmes du vivant. S'interroger sur la finalité d'un cristal de quartz n'est pas complètement incongru, mais n'apporte pas grand-chose ; un système inerte subit les conditions de son environnement et constitue essentiellement un stock d'énergie qui servira d'input dans d'autres systèmes ou d'éléments constitutifs dans des systèmes plus complexes. Dès l'apparition des systèmes vivants végétatif, l'output devient nettement dirigé ; une plante aligne toutes ses interactions de manière à capter le soleil et, face à un obstacle, elle est capable de varier ses stratégies pour atteindre sa finalité.

Dans les systèmes vivants intelligents et conscients, les stratégies d'interactions deviennent conscientes et peuvent être organisées de façon à viser une finalité théorique définie par le système lui-même. Mais un système ne trahit jamais sa finalité réelle ; en d'autres termes, il est conçu pour investir son énergie au service de cette dernière, quelle que soit la finalité théorique exprimée. Dès lors, le risque de décalage entre l'output du système, résultat de son fonctionnement, et la finalité réelle ou théorique s'accroît. On peut alors parler de dysfonctionnement, lequel peut être associé subjectivement soit au fonctionnement du système, soit à la finalité fixée. Dans un cas comme dans l'autre, le décalage entre output et finalité génère une tension  $\theta$ , qui signale la nécessité d'un

changement (figure 12.1.a.). Si l'output correspond assez bien à la finalité, nous pouvons alors parler de finalité accomplie ou en équilibre. Cet accomplissement est le propre des systèmes fonctionnels. Lorsque nous parlons de finalité (sans précision), nous nous référons à la finalité accomplie.

En tant que holon, un système interagit avec d'autres systèmes à l'intérieur de leur métasystème. Chaque holon exprime donc une finalité. Si l'on pouvait mesurer la finalité de chacun des systèmes d'un même niveau (n), on observerait des différences entre ces finalités. Plus il y a correspondance entre les finalités des systèmes, plus les systèmes peuvent être décrits comme alignés. Des systèmes alignés interagissent de manière plus efficace dans le métasystème, alors que des systèmes désalignés sont moins efficaces et produisent davantage de pertes et de déchets (on peut penser ici au travail en équipe). Plus les finalités sont différentes, plus la perte inutile d'énergie engendrée par ces décalages générera des tensions de changement (figure 12.1.b.). De la même manière, si un système de niveau « n » a une finalité qui n'est pas alignée avec son métasystème de niveau « n+1 », des tensions de changement apparaîtront (figure 12.1.b.).

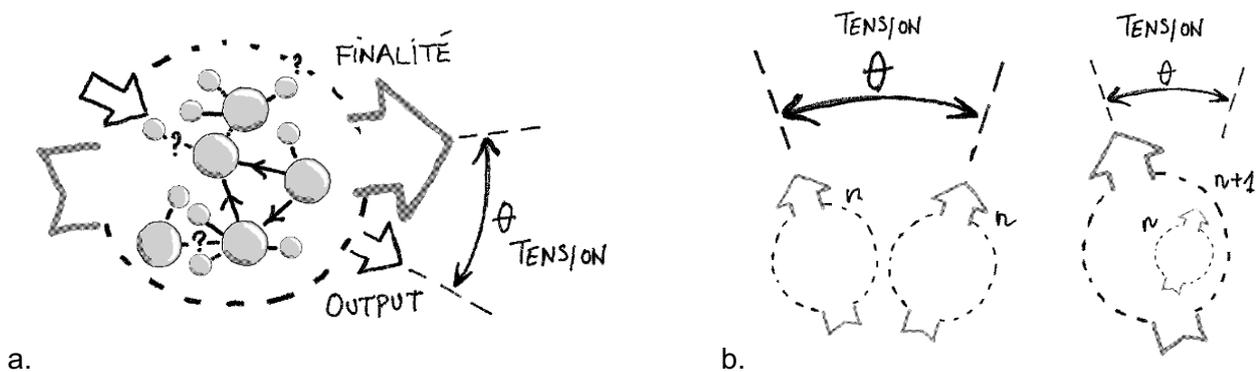


Figure 12.1 Les tensions de changement en tant qu'expressions de décalage d'alignement des finalités ; a. entre l'output et la finalité et b. entre deux finalités de sous-systèmes de même niveau ou entre un système de niveau n et le métasystème de niveau n+1.

Dans une entreprise, le changement nécessaire est donc celui qui permettrait de faire converger la finalité du métasystème et les finalités des multiples sous-systèmes. A une échelle plus globale, les éléments composant notre société devraient être alignés avec la finalité de cette société, et cette dernière devrait être alignée avec les finalités des systèmes qui l'englobent. La capacité de déterminer la finalité des systèmes à différents niveaux est donc un élément crucial du management du changement. Les systèmes d'information et le data management sont donc des outils clés qui doivent être développés dans cet objectif.

## Problèmes de changement et systèmes

Dans la Partie 1 de ce travail, nous avons tenté de synthétiser les freins et moteurs du changement évoqués dans la littérature au cours des 60 dernières années. Les conjectures des 3 chapitres qui précèdent reposent sur l'idée que l'approche systémique est un outil nécessaire et suffisant pour

s'attaquer aux problématiques du changement. L'objectif de ce chapitre est donc de vérifier si les conclusions du premier rapport sont confirmées dans l'hypothèse de cette deuxième partie.

Le tableau 12.1 reprend les 12 moteurs et les 12 freins du changement de la Partie 1 (Chapitre 5) et vérifie si ces éléments clés trouvent leur expression dans le langage systémique. Certains freins ou moteurs trouvent leur explication dans les propriétés des systèmes, d'autres dans leur ontogenèse (Spirale Temnéinologique). Lorsque le problème s'exprime dans un dysfonctionnement de l'ontogenèse (développement), nous y référerons à travers la notion d'états pathologiques de la Spirale Dynamique tels qu'expliqués plus haut (Chapitre 11) et en se référant aux niveaux de la Spirale Temnéinologique (ST).

	Freins et moteurs	Langage systémique
M1	Communiquer sur la vision, le projet, à court, moyen et long terme. Tenir compte de la dimension émotionnelle. Communiquer simplement et clairement. Être crédible, légitime	Exprimer la finalité Tenir compte de la complexité des systèmes vivants (raison, émotions) Adapter l'input Être un système fonctionnel (alignement entre finalité exprimée et output)
M2	Analyser et tenir compte du profil de tous les acteurs du système	Comprendre le système, analyser ses composants et leur rôle potentiel ou effectif. Variété requise
M3	Mobiliser les compétences clés des acteurs	Exploiter le potentiel des composants pour obtenir un résultat. Variété requise
M4	Créer une dynamique participative	Exploiter tous les composants. Variété requise.
M5	Changer le schéma interprétatif (culture, symboles, mythes, rites)	Travailler sur la finalité et aligner les finalités des sous-systèmes
M6	Modifier dès le début la structure de l'organisation	Modifier la structure systémique (modèle structurel holarchique)
M7	Favoriser l'apprentissage	Travailler sur la boucle de feedback
M8	Redistribuer, diversifier le pouvoir	Investir la structure holarchique du pouvoir nécessaire à sa fonction. Variété requise
M9	Allouer des ressources au changement	Définir l'input dédié à la fonction systémique de « changement ». Autonomie du système
M10	Segmenter le changement en pas aussi petits que possible	Segmenter le changement de finalité en étapes intermédiaires
M11	Favoriser les fluctuations, une part de chaos	Laisser de la place aux stratégies souples, créativité. Ouvrir le système.
M12	Mettre en place une structure de récompenses individuelles et collectives	Les corrections de finalité doivent être reconnues au niveau de la boucle de feedback et des inputs.

F1	L'autosatisfaction	État SD fermé au niveau ST3
F2	La culture du succès passé ou de l'ancienneté	État SD fermé, dynamique de repli dominante
F3	L'excès d'estime de soi (égo)	État SD bloqué-fermé au niveau ST1'
F4	La peur du risque	Dynamique de repli, État SD bloqué au niveau ST1
F5	Les habitudes, la stabilité	État SD fermé au niveau ST2'
F6	Le besoin de confrontation	État SD bloqué au niveau ST1'
F7	La vision à court terme	Vision systémique globale manquante dans la définition de la finalité
F8	Un projet révolutionnaire	Ne pas tenir compte des étapes de la ST
F9	Des ressources inappropriées ou insuffisantes	Voir M9
F10	L'équipe de direction, les dirigeants	En tant que holon principal du système Organisation, la direction définit la vision du monde de l'entreprise (position dans la ST). La compréhension du changement nécessaire est limitée à cette vision. Variété requise
F11	La centralisation du pouvoir	Autonomie des systèmes, structure holarchique. Variété requise
F12	L'organisation en silos. L'absence d'équipes, de collaboration	Principe d'interactions et de coordination

Tableau 12.1 En haut les moteurs du changement (M) et en bas, les freins (F). Les dysfonctionnements liés à des fonctions systémiques ont été laissés en blanc ; les dysfonctions de la finalité sont en gris clair et de la variété requise en gris moyen ; les dysfonctionnements de l'ontogenèse systémique (ST) ont été soulignés en gris sombre



### 13. Conclusions sur le changement et la systémique.

Le tableau 12.1 confirme que le langage et l'approche systémiques sont efficaces pour exprimer les freins et moteurs du changement et les relier à des composants et principes des systèmes (Figure 12.1). Cette constatation est d'une certaine manière une tautologie. Ce qui a été plus surprenant pour nous en faisant cette démarche, c'est de voir le principe particulier de la *variété requise* apparaître à de nombreux endroits (en particulier dans les moteurs) et de constater que les expressions de dysfonctionnements ontogénétiques (SD et étapes de la ST) se retrouvent du côté des freins.

Nos conclusions à cette partie sur la compréhension du changement, d'un point de vue systémique et que la prédisposition au changement des entreprises doit être vue à deux niveaux :

1. Le système est mature, il est donc ouvert, et les problèmes de changement sont liés à des ajustements intrasystémiques. Il s'agit dès lors d'analyser si les principes systémiques clés sont fonctionnels : finalité claire et communiquée, règles adaptées, claires et communiquées, interactions libérées (autonomie, modèle holacratique), boucle de rétroaction efficaces et libérées (information bidirectionnelle, formation, apprentissage, récompenses, etc.). Un effort particulier doit être fait sur l'analyse et la mobilisation de la variété requise (connaissance de l'environnement, distribution du pouvoir, *cultural mapping*, mobilisation des compétences, etc.). C'est le domaine de la plupart des ouvrages sur la conduite du changement.
2. Le système est immature et son développement est déséquilibré ; il est donc fermé ou bloqué. Son comportement face au changement peut être qualifié de pathologique. On entre de plein pied dans la problématique des freins au changement, qui sont majoritairement liés à des problèmes de paradigmes organisationnels, de culture, de schémas interprétatifs, de vision du monde. Les dirigeants sont très impliqués, car, par leur pouvoir, ce sont surtout eux qui impriment fortement leur paradigme personnel sur l'entreprise. Le changement devient un enjeu de vision du monde. Intervenir pour accompagner le changement dans ce contexte revient à « guérir » le système, à l'aider à « mûrir ».

Ce niveau de dysfonctionnement lié à l'équilibre ou à la maturité d'une organisation n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet d'articles ou d'ouvrages connus sur la question. Les théories sur le changement dans ce type de situation se retrouvent disséminées ici et là parmi les théories générales, sans que la particularité à laquelle elle est associée, c'est-à-dire un problème de maturité, d'équilibre du système, ne soit identifiée. De nombreux consultants en management du changement et de nombreux livres relèvent l'importance de ce changement culturel. Mais le défi qu'il représente est énorme, car il est presque impossible de changer la vision du monde d'une personne, c'est un processus lent et personnel.

La suite de notre travail va focaliser son attention sur ces situations pathologiques. Comment diagnostiquer des situations de changement bloquées ? Pouvons-nous trouver des moyens de débloquer ces situations ? Si l'on ne peut pas changer la culture du système, est-ce qu'un changement de système peut changer la culture ? Quel changement une culture en place peut-elle accepter ?

Toutes ces questions ont déjà des pistes de réponses. L'expérience nous a montré qu'un système figé peut être ébranlé par un changement d'environnement, qu'il soit grand (une pandémie) ou petit (un virus).

## PARTIE 3

# DIAGNOSTIC DES TENSIONS DE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES

*« Increasingly, it seems to me, the organizational structures we inherited to not work. We shall see why »*

*Stafford Beer*



## 14. Introduction sur le changement dans les entreprises

### Contexte de travail actuel

Le contexte professionnel dans lequel j'ai initié la présente démarche d'analyse a été exposé au début de la Partie 2 : une expérience personnelle d'échec d'un projet de changement dont j'assurais le leadership.

L'opportunité de me lancer dans une formation continue sur le management du changement m'a offert l'opportunité d'analyser en profondeur cette expérience. Le but était de tenter de mieux comprendre la problématique du changement et en particulier des freins au changement en entreprise. Fin 2020, cela a donné un premier rapport nommé « Comprendre le changement » (Partie 1). Ce premier travail m'a amené à identifier une série de freins et de moteurs du changement tirés de la littérature des 60 dernières années et m'a mis sur la piste de l'approche systémique pour comprendre les mécanismes complexes du changement. Après une étude aussi approfondie que possible de la science des systèmes, nous avons extrait et synthétisé les principes systémiques les plus utiles à notre objectif. Ils sont présentés dans un complément du premier rapport intitulé « Comprendre les systèmes » (Partie 2). Sur la base de ces deux parties, nous souhaitons maintenant approfondir la question du diagnostic des tensions de changement en entreprise, que nous considérons comme l'information la plus cruciale pour mettre en évidence les freins au changement qui émergent et s'expriment dans tous processus transformationnels.

### Le projet du rapport

Lorsque l'on s'intéresse aux dysfonctionnements du changement dans les entreprises, on part de l'hypothèse que le changement (qui devrait survenir pour de bonnes raisons) se trouve parfois freiné

ou bloqué. Ces phénomènes d'opposition au changement ou de blocage génèrent des tensions que l'on peut modéliser grâce à l'approche systémique. Mais comment les mettre en évidence ? Comment les mesurer ? Le thème « Systèmes d'information et data management » du bloc Management transformationnel de ce CAS était le thème parfait pour pouvoir chercher des réponses. Le projet de ce rapport s'est imposé naturellement. Quelles informations pourrait-on utiliser pour identifier les tensions de changement dans une entreprise ? Où peut-on trouver les données pour gérer les blocages ? À défaut, quel outils nouveaux pourrait-on mettre en place pour obtenir ces informations ? Sur la base de ces données, est-il possible de diagnostiquer les phénomènes, les processus ou les structures dysfonctionnels d'une entreprise qui freinent le changement ?

Un système bien développé, en équilibre et en bon état change naturellement. En revanche, un système dysfonctionnel se manifeste en particulier dans sa manière de réagir au changement. Parfois, le système sur-réagit positivement (rétroaction positive), change trop facilement ou ne sait pas alterner les phases de changement avec les phases de stabilisation. Bien que très intéressant, ce cas de figure ne fait pas l'objet de notre étude. Le plus souvent, le système est réfractaire au changement. Dès lors, des tensions de changement se manifestent à différents niveaux. Dans la partie 2 du Rapport 1, nous avons présenté un concept théorique des tensions du changement. Nous avons comparé nos théories avec l'état des connaissances en matière de changement, tel qu'il a été exposé dans la partie 1, et avons démontré que tous les freins et moteurs du changement peuvent être avantageusement exprimés en langage systémique. Nous en avons conclu que les entreprises font face à deux sortes de difficultés face au changement. La première correspond à des dysfonctionnements intrasystémiques ; tel ou tel composant utile au bon fonctionnement du système doit être renforcé ou développé. Il s'agit de ce que Watzlawick et al. (1975) nomment **Changement 1**. Nous les avons nommés **problèmes fonctionnels**. La seconde correspond à un état pathologique des systèmes. On pourrait dire que le système ne s'est pas développé correctement. Le paradigme organisationnel est déficient et met l'entreprise en difficulté pour reconnaître les tensions de changement et s'adapter à l'évolution de l'environnement. Dans ce cas, le système est fermé ou bloqué. Il ne possède pas les moyens de modifier ses propres règles et fait face à des paradoxes insolubles. C'est ce que Watzlawick et al. (1975) nomment le **Changement 2** et que nous avons nommés **problèmes systémiques**.

C'est ce dernier type de situations qui fera l'objet principal du présent rapport. Il sera consacré à l'analyse concrète des dysfonctionnements paradigmatiques dans les entreprises. Cette analyse sera basée sur le modèle systémique des organisations de Stafford Beer, nommé le Viable Système Model (VSM).



## 15. Le Changement dans l'entreprise

### Modélisation de l'entreprise (VSM)

Pour élaborer un modèle du changement dans les entreprises, nous devons premièrement choisir un modèle de l'entreprise approprié. Le viable system model (VSM) est un modèle de structure d'organisation applicable à n'importe quel système autonome capable de s'autoréguler. Un système « viable » est un système organisé d'une manière telle qu'il puisse répondre à son besoin de survivre dans un environnement changeant. L'une des principales caractéristiques des systèmes capables de survivre est qu'ils sont réactifs, capables de s'adapter. Le VSM est un modèle de système viable, une description abstraite cybernétique (théorie de la régulation) dont l'auteur Stafford Beer (1972) et ses disciples revendiquent qu'il peut être appliqué à n'importe quelle organisation.

Le VSM est basé sur le principe que l'organisation (entreprise) est en interaction avec son environnement à différents niveaux. Il subdivise l'organisation en 5 subsystemes : (1) les opérations, (2) la coordination des opérations, (3 et 3\*) le contrôle, les synergies et l'audit des subsystemes VSM 1 et VSM 2, (4) l'innovation et le développement stratégique et (5) le subsysteme en charge de définir le cadre, les normes et l'identité de l'organisation (Figure 15.1). Un modèle plus détaillé du VSM est fourni en annexe (Annexe 5).

### La production de valeur (VSM 1)

Pour Stafford Beer, le cœur de l'entreprise est le système où a lieu la production de valeur. C'est le système 1 de l'organisation (VSM 1), que l'on peut nommer « Opérations ». Il est composé d'un élément d'exécution des opérations (Operating Holon) et d'un élément de management (1<sup>st</sup> Level Management)<sup>20</sup>. L'une des particularités du VSM est de considérer que les opérations, voire les holons qui produisent les opérations, sont le niveau systémique d'une organisation le plus directement en contact avec l'environnement. Cela relève à quel point le succès ou l'échec de cette production de valeur peut concerner les éléments de base qui la produisent, par opposition à l'idée que les systèmes de production produiraient de la valeur dont elle laisserait ensuite l'entreprise se soucier du succès ou non. Ce principe est au cœur de l'apparition de tensions de changement ; il est donc important de le relever et de la garder à l'esprit.

---

<sup>20</sup> Notons tout de suite que le caractère fractal d'un principe systémique fait que le modèle VSM en 5 subsystemes se retrouve aux différents niveaux systémiques. Ainsi, dans le subsysteme 1, on retrouve les fonctions des subsystemes VSM 1 à 5 (Annexe 5).

Le VSM relève un autre principe clé. Les niveaux de management doivent être libérés autant que possible des tâches opérationnelles pour remplir son rôle efficacement.

### Coordination, contrôles, synergies et audit (VSM 2, VSM 3 et 3\*)

Les niveaux systémiques 2, 3 et 3\* du VSM sont consacrés à des tâches de coordination et de contrôles. C'est un ensemble de rôles relativement déconnectés de l'environnement marché. Il focalise son énergie et ses compétences sur l'harmonisation entre les niveaux d'opérations et les niveaux « *corporate* » que représentent les subsystemes 4 et 5. C'est principalement là que les fonctions du système « Organisation » sont contrôlées et assurées : input, output, finalité, boucle de rétroaction, etc. S'il y a un endroit où des compétences en systémique doivent être engagées, c'est au niveau de ces 3 subsystemes VSM 2, 3 et 3\*.

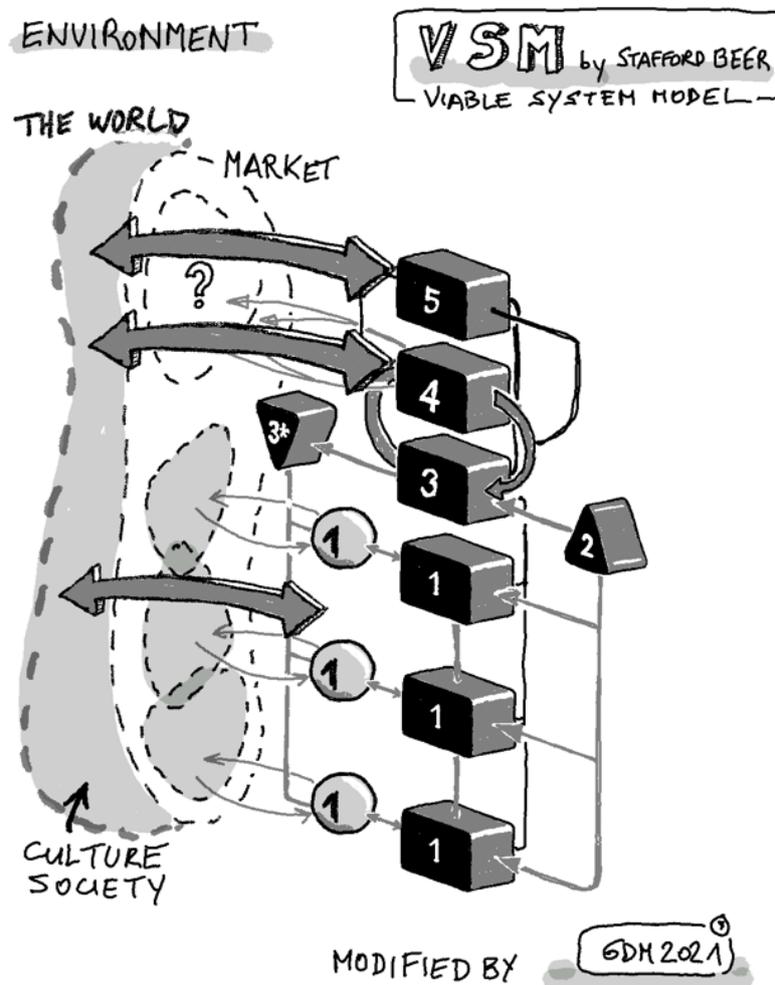


Figure 15.1. Le Viable System Model de Stafford Beer, adapté et complété à partir de Lassi (2019) ; Le complément ajouté par l'auteur est l'environnement Culture et Société avec lequel interagissent les individus composant l'organisation

## Innovation et stratégie (VSM 4)

Avec le niveau systémique VSM 4, nous entrons dans le niveau « corporate » de l'organisation. Son rôle est de scruter et analyser l'environnement pour déterminer la direction dans laquelle il change ; qu'il s'agisse des tendances transformationnelles générales (*Unknown*) ou des modifications qui affectent le marché effectif de l'entreprise. Pour ce qui est du marché effectif, il faut relever l'importance de l'information qui doit circuler entre les opérations (VSM 1) et le niveau Stratégie et innovations (VSM 4) ; car le premier niveau est en contact direct étroit avec l'environnement et il est à même de faire remonter une information précieuse sur le comportement du marché et la perception de valeur des produits et services délivrés par l'entreprise. Cela met en avant l'importance du rôle des niveaux intermédiaires (VSM 2, 3 et 3\*) pour assurer que les systèmes d'information soient fonctionnels et efficaces.

## La direction générale (VSM 5)

Le dernier niveau du Viable System Model est le niveau de la direction générale. Son rôle est d'établir les règles de fonctionnement du système dans son ensemble (éthique, *sense making*, normes, etc.) et distribuer le pouvoir (attribution des rôles et responsabilités). Le VSM 5 est aussi l'endroit où la culture d'entreprise est consolidée, où le schéma interprétatif, les croyances, les paradigmes organisationnels sont cultivés.

La culture et les paradigmes organisationnels étant l'expression de l'équilibre ontogénétique du système « Organisation » (à l'état de maturité), et ceux-ci étant la source principale des freins au changement (Partie 2), c'est dans le VSM 5 qu'il faudra aller chercher une bonne part de l'information qui nous permettra de comprendre ces freins.

## Structure générale du VSM et compléments nécessaires

Les subsystemes du VSM sont rattachés à deux niveaux systémiques majeurs : (1) le système de base, principalement représentées par le VSM 1 et (2) le *métasystème*<sup>21</sup> du VSM 1 principalement représenté par les VSM 4 et 5. Les subsystemes VSM 2, 3 et 3\* opèrent à cheval entre le système de base de l'organisation et son métasystème de management. Par la suite, nous les traiterons comme une seule entité de régulation, pour des questions de simplification.

Le VSM identifie deux points de contacts entre l'organisation et l'environnement : (1) le VSM 1 et (2) le VSM 4. Cette vision est correcte si l'on focalise sur le fonctionnement systémique de l'entreprise. En revanche, elle doit être complétée si l'on s'intéresse aux processus de changement et en particulier si l'on cherche à comprendre la nature et les causes des freins au changement.

---

<sup>21</sup> Dans le langage cybernétique, la différence entre système et métasystème – c'est-à-dire un système de niveau supérieur qui repose sur le système qu'il englobe – repose sur un changement des règles du jeu (Watzlawick et al., 1975) et en principe sur la résolution d'un paradoxe insoluble dans le système de base.

Par ailleurs, quel que soit le niveau systémique des individus dans l'organisation, ils sont à la fois des holons de l'entreprise et des holons de la société. Leurs interactions avec l'environnement est donc multiple. En tant qu'éléments de l'organisation ils doivent remplir un rôle dans le fonctionnement de ce système, mais, d'autre part, leur propre vie les amène à développer leur rôle et leur finalité dans cet autre environnement. On voit donc à quel point il est important pour comprendre les freins au changement de compléter le VSM de Stafford Beer avec les interactions qui existent entre l'environnement dans son sens général (le monde) et les individus qui composent les différents sous-systèmes (Figure 15.1). On conçoit ainsi intuitivement que les tensions de changement liées aux freins proviendront des perceptions différentes du monde, ou du changement de l'environnement tel qu'il sera perçu à différents niveaux de l'organisation.



## 16. Modélisation du changement dans les entreprises

Pour modéliser le changement dans les entreprises, on se heurte à une question : Comment quantifier le changement ? Nous avons vu dans la Partie 2 que les tensions de changement sont l'expression de différences entre les finalités des systèmes de même niveau ou entre un système et ses sous-systèmes ou son métasystème. Mais dans la mesure où la modélisation systémique utilise des stocks, des flux et des régulations d'interactions, il faut adopter une quantité modélisable.

### La variété-requise comme marqueur du changement

Depuis les origines du cosmos, les systèmes reposent sur le principe de complexité croissante. En se combinant et en interagissant, un assemblage d'éléments crée un nouveau système plus complexe, puis un autre et ainsi de suite. Il en va de même pour les systèmes abstraits comme les idées, les envies, les rêves, les communautés d'intérêts, les courants politiques, etc. La complexité est donc un marqueur du changement, de l'évolution.

Ceci nous amène directement à la « Loi de la Variété-requise » de Ross Ashby (1956), une des lois fondamentales de la théorie des systèmes et du management de la complexité. Elle dit ceci : lorsque deux systèmes interagissent, la variété de l'un ne peut être maîtrisée par l'autre qu'à la condition que ce dernier présente une variété-requise au moins équivalente ou supérieure au premier. La variété-requise du système qui doit contrôler la variété de l'environnement comprend non seulement des dimensions comportementales, mais également la disponibilité et la qualité des ressources qu'elle nécessite. Elle prend alors le nom de *Variété-requise appropriée (requisite eigen-variety)*, Schwabinger, 2006). Cette variété-requise appropriée comprend de nombreux aspects comme les compétences spécifiques, le savoir, le savoir-faire, les systèmes internes, les processus, et les routines.

Dès lors, la mesure de la variété-requise est une quantité utilisable pour qualifier et quantifier le changement. Le changement de variété-requise de l'environnement ( $V_E$ ) doit correspondre à une adaptation de la variété-requise (un changement) de l'organisation ( $V_O$ ) pour que l'entreprise puisse continuer d'être en équilibre systémique avec son environnement, pour qu'elle survive. Dans le cas contraire, le décalage engendrera à plus ou moins court terme un rééquilibrage systémique, par lequel d'autres subsystemes conquerront l'espace laissé vacant par le système bloqué face au changement. Dans certaines situations (domination, monopole, etc.), le système peut influencer la variété-requise de l'environnement ; mais cette situation présente une menace de nouvel entrant qui percevrait l'opportunité à exploiter de cette réduction de la variété-requise du marché (Figure 16.1).

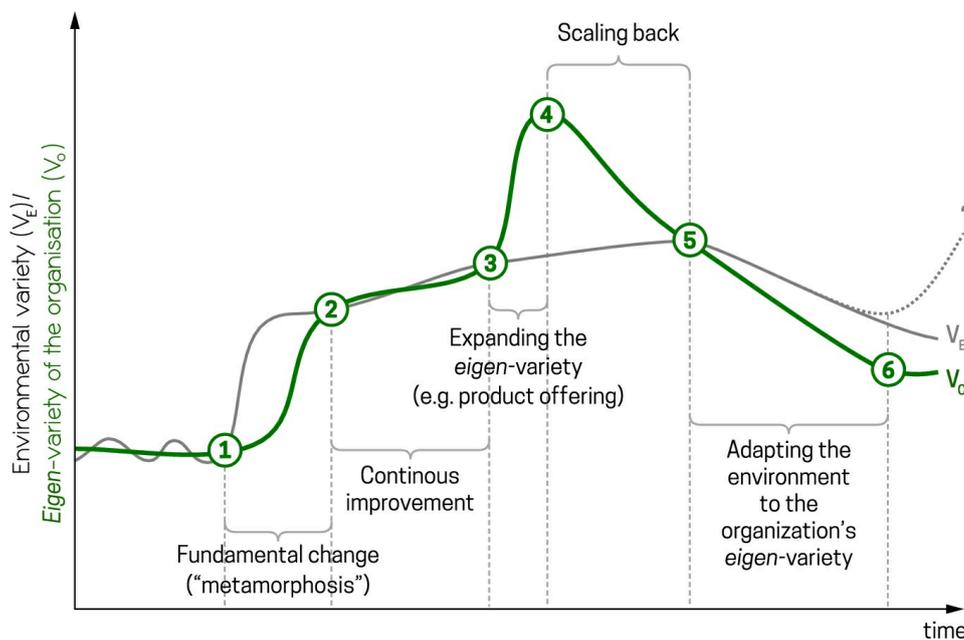


Figure 16.1. Modèle théorique d'évolution de la variété-requise de l'environnement ( $V_E$ ), comme marqueur du changement, et l'adaptation de la variété-requise appropriée de l'organisation (repris de Lassi, 2019)



## 17. Modèle systémique du changement

En utilisant le changement de l'environnement comme source de notre modèle du changement et la variété-requise de l'environnement comme variable d'entrée, nous avons conçu un modèle basé sur le VSM (Change Model VSM, Annexe 6). Dans un premier temps, nous n'avons considéré que la partie Management de l'organisation, sans tenir compte de la partie critique de construction de la représentation du monde de chaque individu qui compose l'organisation (surface vide en rose, Annexe 6). La Figure 17.1 offre une représentation simplifiée du processus.

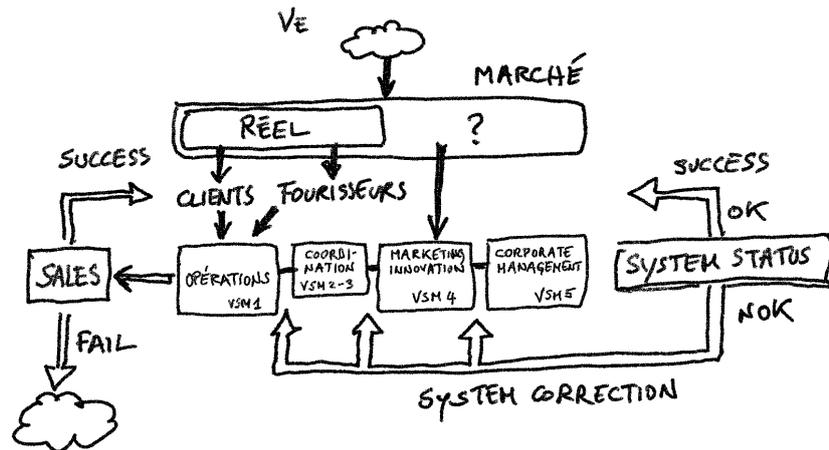


Figure 17.1 Modèle simplifié du changement dans le VSM

## Changement fonctionnel dans le modèle VSM

Dans un premier temps, le changement d'environnement exprimé en variété-requise ( $V_E$ ) impacte l'environnement direct de l'entreprise en modifiant la variété-requise-du marché (les innovations, la compétition, etc.). Ce marché est composé d'une partie réelle avec laquelle interagit déjà l'entreprise, et d'une partie inconnue ou potentielle qui servira de base aux stratégies de développement et d'innovation. Le changement de variété-requise engendre un changement dans la variété-requise des clients, des fournisseurs, etc. (attentes clients, besoins), qui se déverse dans l'unité VSM1 des opérations (vente, service-clients, distribution, etc.). Le VSM2-3 assure la coordination entre les unités opérationnelles et entre celles-ci et le système managérial (VSM4 et VSM5).

Le changement qui apparaît dans le marché va enrichir la variété du marché potentiel que le VSM 4 (Innovations & Stratégies) va tenter de capter. Sur la base de ces informations (analyse de marché, veille), le VSM 4 va élaborer un nouveau plan marketing, *designer* un nouveau produit, innover et les nouveaux produits planifiés vont alimenter la variété-requise du planning des opérations. Le VSM 5 (direction générale) va valider ce nouveau planning et distribuer les consignes aux opérations et aux systèmes de contrôle et de coordination (VSM 1 et VSM 2, 3 et 3\*), qui vont mettre en place les opérations requises pour répondre au nouveau plan. Le nouveau plan d'opération va alors être exécuté par le VSM 1. Au terme du flux de production, l'organisation délivre ses produits et services, qui, si le marketing (VSM 4) a bien effectué son travail, correspondra aux attentes du client et sera récompensé par des ventes. Si en revanche le produit est un échec ou si la chaîne de création de valeur dysfonctionne, c'est qu'il y a un problème qui affecte le bon fonctionnement du système. Il faut dès lors examiner le système pour diagnostiquer à quel niveau se situe le dysfonctionnement (finalité, information, analyse, coordination, apprentissage, valeurs de l'entreprise, etc.).

Une notion qu'introduit le VSM est que cette perte sera considérée comme un échec non seulement par la direction qui est responsable de la santé financière de l'organisation, mais aussi par le VSM 1

qui assume la responsabilité de la création de valeur et, en général, est en contact direct avec le client. Il est important de considérer l'importance que revêt pour les individus (ou holons) du VSM1 le succès de l'artefact qu'il produit. Le résultat de son activité de production correspond à l'output du système. Si sa finalité perd tout son sens, la fonction-même du holon perd son sens et va être perçue comme œuvrant à perte. En tant que système vivant, il va envisager toutes les stratégies possibles pour que son output s'aligne avec sa finalité et il va vouloir proposer des changements dans les opérations. Si le modèle d'organisation le permet, cette information sera utilisée pour configurer les opérations, ensemble avec le plan du management qui tient compte des contingences organisationnelles. Mais si le flux de changement proposé par le VSM 1 est fermé, une tension importante apparaîtra au niveau du VSM 1, engendrant démotivation et départs. Les organisations classiques, très verticalisées ou en silo, négligent généralement cette boucle de rétroaction importante et considèrent les forces de production comme des systèmes inertes. Les nouveaux modèles d'organisations de types par exemple holarchique (Robertson, 2015) tentent de répondre à ce défi potentiellement fructueux.

## Changement systémique dans les systèmes critiques

L'une des approches très intéressante de la gestion du changement s'inspire de travaux de C. West Churchman (1968) et fait partie du courant Critical Systems Theory (CST). Développée par la suite par de nombreux chercheurs, notamment le Suisse Werner Ulrich dont la thèse *Critical Heuristics of Social Planning* a marqué la systémique (Ulrich, 1983), la CST est construite sur l'idée qu'un système, en tant qu'assemblage de sous-systèmes, est en fait une *somme de réalités conditionnées*. Comme Graves (1970) ou Laloux (2014), elle fait donc une place importante aux niveaux de consciences ou aux paradigmes organisationnels dans lequel se trouve le système et qui lui donnent une vision particulière de la réalité. Cela revient à exprimer, comme nous l'avons introduit plus haut, le fait que les individus qui participent au fonctionnement de l'organisation agissent à deux niveaux : (1) en tant que holon du système-organisation et (2) en tant que holon du système-environnement. La finalité de l'organisation étant déterminée par le produit ou service qu'elle doit délivrer et fortement influencée par la finalité (ou vision du monde) de la direction (VSM 5), il est hautement improbable que la finalité des systèmes-individus qui œuvrent dans le VSM 1 soit alignée avec leur finalité opérationnelle. Nous avons nommé « expectations » la représentation idéalisée de son travail que développe l'individu. Le décalage entre cette représentation et la réalité de l'activité est un réservoir de tensions de changement (Figure 17.2 et Annexe 6). Pour des raisons de simplification, nous avons ignoré le VSM 3 et ses individus. Leur rôle étant principalement de coordonner le fonctionnement du VSM 1, il représente une entité très focalisée sur le système-organisation lui-même. Mais cela n'exclut évidemment pas que sa vision du monde ait un impact sur ses « expectations » quant à sa fonction dans l'entreprise.

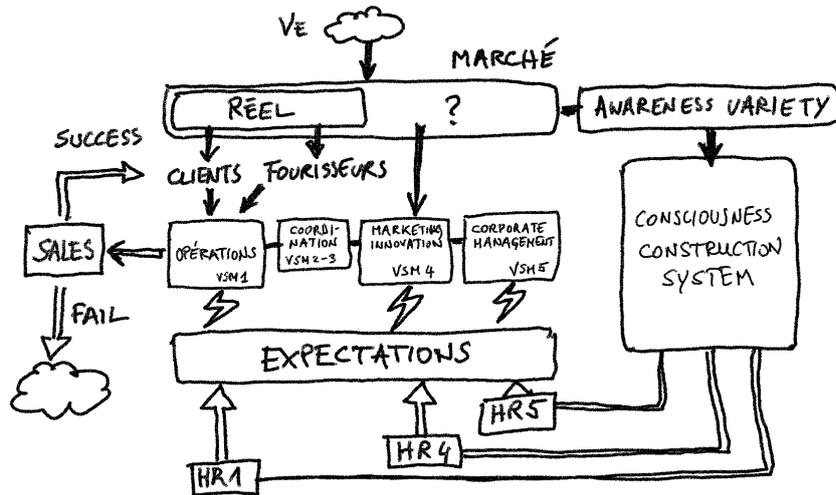


Figure 17.2 Modèle simplifié du changement dans le VSM avec le complément des Critical Systems



## 18. Modèle systémique des niveaux de conscience

Notre modèle d'analyse des freins au changement repose grandement sur la capacité d'établir le *profil de conscience* des acteurs de l'organisation aux différents niveaux du VSM. Dans le Change model CVSM (Figure 17.2 ; Annexe 6), nous avons esquissé les fondements de ce qui pourrait devenir un modèle System Dynamics du développement des niveaux de conscience. Dans le cadre du présent rapport, nous n'approfondirons pas ce modèle. Toutefois, afin de donner une assise à la deuxième partie de notre rapport, nous devons exposer quelques-unes des hypothèses de travail que nous chercherons à confirmer ultérieurement.

### Awareness variety

Nous avons nommé *Awareness variety* la partie de l'existant qui nourrit le développement des niveaux de conscience. Elle représente la source à laquelle nos systèmes de valeurs morales et éthiques, et notre intelligence s'approvisionnent pour construire une vision du monde, une réalité subjective ou spirituelle<sup>22</sup>. L'état des connaissances de la philosophie offre une représentation de cette *Awareness variety*, dans la mesure où la quête des philosophes a pour objectif de découvrir l'étendue et l'organisation de ce système. Dans la Partie 2, nous avons tenté de clarifier cette variété. Son

<sup>22</sup> Par opposition, nous avons appelé « *Capital variety* » la source de notre représentation matérialiste du monde ; celle qui construira une vision du monde matérialiste, où la valeur du capital-propre d'un système s'inscrit. Cette construction sous forme d'une balance à 2 plateaux, avec au centre l'existant (environnement holistique), entouré d'un côté des valeurs spirituelles et de l'autre des valeurs matérielles schématise, nous semble-t-il assez bien les enjeux quotidiens des êtres humains. On voit émerger naturellement une autre zone de tension qui pourrait être modélisée et qui est la différence entre les « *expectations* » spirituelles et les « *expectations* » matérialistes. Mais nous laisserons pour le moment cette piste de côté.

développement peut être vu sous la forme d'une succession d'étapes organisées en niveaux. Les deux premiers niveaux se construisent assez facilement ; dès le 3<sup>ème</sup> niveau (géocentrique ?), le modèle est plus difficile à concevoir. Pour la compréhension de la suite de l'exposé, il est utile d'en rappeler l'essentiel (tableau 18.1).

Étapes	Niveau 1 (égocentrique)	Niveau 2 (anthropocentrique)
(4) Pluralité	Partage, collaboration, égalité	Écosystème, équilibre
(3) Efficacité	Réussite, exploration, liberté	Progrès, conquête, croissance
(2) Règles	Ordre, conformisme, rôles	Constitution, éthique, organisation
(1) Singularisation	Identité, besoins, force, égo	Communauté, tribu, système
Variété de l'existant		

Tableau 18.1. Développement des niveaux de conscience de la Spirale temnéinologique (Rapport 1, partie 2) ; les couleurs sont inspirées de la Spirale dynamique

## Consciousness variety

La vision du monde de chaque système (ou *somme de réalités conditionnées*) peut ainsi être vue comme une construction structurée basée sur les 8 éléments de base de deux premiers niveaux de la Spirale Temnéinologique (Partie 2). Chaque réalité conditionnée peut être représentée sous la forme d'une sorte de « spider diagram » faisant ressortir les différences entre les systèmes ou « profils systémiques » différenciés (Figure 18.1).

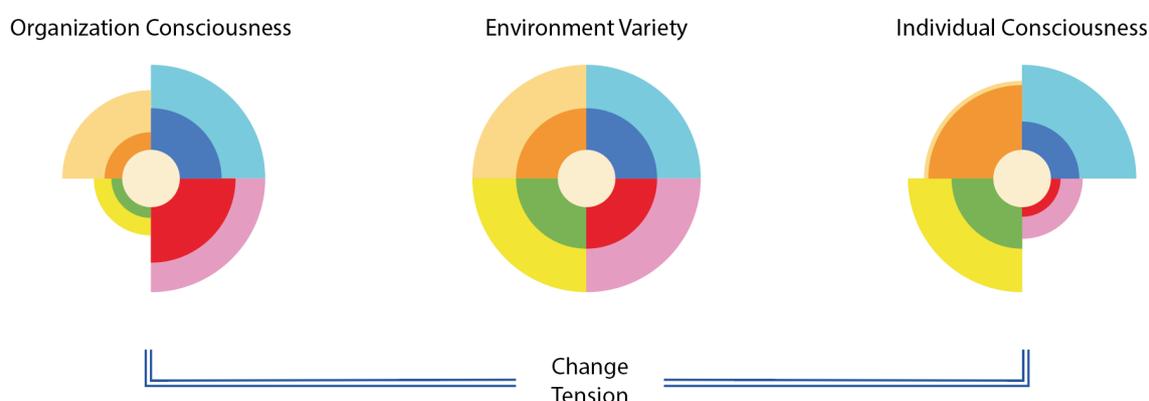


Figure 18.1 Exemple de profils systémiques différenciés. L'individu est l'organisation étant en interaction, les différences vont générer des tensions de changement.



## 19. Conclusions sur le changement dans les entreprises

Nous avons pu établir que le changement dans les entreprises était conditionné par des facteurs, que l'approche systémique permettait de faire ressortir efficacement. Ce que les auteurs fondateurs des

théories du changement (Autissier et al., 2018) identifient comme des « moteurs du changement », autrement dit des conditions à un changement réussi, correspondent à des facteurs liées au fonctionnement systémique, c'est-à-dire des facteurs qui respectent les principes systémiques de bases tels que la définition et le partage de la finalité, la circulation de l'information, des boucles d'apprentissage performantes, etc. D'un autre côté, ce que ces auteurs qualifient de « freins au changement », autrement dit les facteurs qui vont empêcher tout changement de prendre forme, correspondent à des problèmes de maturité du développement des systèmes et subsystemes, ce que nous avons corrélé aux profils de consciences, ou à ce que la théorie des systèmes critiques appelle la réalité conditionnée construite du système (Annexe 6).

Insatisfait par l'efficacité de l'appellation de Watzlawick et al. (1975) en Changement 1 et Changement 2, qui, dans le fonds se réfèrent à la même subdivision que nous avons établie par l'approche systémique de l'organisation au lieu de l'approche psychologique de ces auteurs, nous proposons d'utiliser dorénavant les termes suivants : (1) **Changement fonctionnel**, pour un changement nécessaire répondant à un dysfonctionnement intra systémique et (2) **Changement systémique**, pour un changement de la nature du système quel qu'en soit la qualité de fonctionnement, puisqu'ici ce n'est pas le fonctionnement qui est en cause mais le système lui-même.

Nous pouvons ainsi aborder maintenant la problématique des informations qui permettraient de révéler la présence de ces dysfonctionnements.



## 20. Diagnostic des freins au changement

Dans les chapitres 1 à 3, nous avons établi qu'il y avait deux types de dysfonctionnements systémiques empêchant le changement. Il y a donc deux types d'informations à rechercher ou collecter par le biais du système d'information de l'entreprise : (1) des données sur le fonctionnement du système et (2) des données sur la nature, l'état de maturité du système.

### Revue de la littérature

Nous avons cherché dans la littérature, en particulier dans les approches systémiques de l'organisation et du changement, les théories qui focalisaient sur le dysfonctionnement des systèmes. Nous n'en avons pas trouvé beaucoup ! tant la grande majorité des auteurs s'intéressent à définir comment doit fonctionner un système idéal et peu à comment il dysfonctionne<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Pourtant, il semble que l'existant nous démontre que fonctionnement et dysfonctionnement se partagent au moins à parts égales la responsabilité de l'histoire, en particulier depuis qu'elle repose en grande partie entre les mains des humains.

Meadow (2008) dresse une liste de ce qu'elle nomme les « pièges du système ». Parmi ces pièges, elle mentionne des problèmes fonctionnels et des problèmes systémiques (voir plus haut) sans les différencier. Les problèmes fonctionnels évoqués sont : (1) la Résistance politique qui s'exprime quand les **finalités** des différents subsystemes en interactions ne sont pas alignées ; (2) la Tragédie du bien commun, soit quand les subsystemes considèrent que l'**input** fourni par le système est un bien commun sans limite ; (3) la Dérive vers la performance basse, soit la tendance d'un système à ne pas valoriser le dépassement de soi des subsystemes, de considérer comme acquis le fonctionnement et l'**output** des subsystemes, ce qui engendre une baisse du niveau d'énergie consacrée à la fonction ; (4) la Récompense au gagnant, qui a trait à la qualité du **feedback** et à l'erreur de ne pas tenir compte de l'importance de la coopération entre tous les éléments du système, engendrant une perte de la qualité des **interactions** ; (5) Contourner les **règles**, ce qui survient quand les subsystemes poursuivent leur propre finalité en abusant du système ; et (6) Poursuivre la mauvaise finalité, ce qui advient si la **finalité** est mal définie, ou si les boucles de **feedback** sont inappropriées. Nous voyons donc surgir ici les principes fondamentaux des systèmes, avec une importance primordiale portée sur la finalité et le feedback.

Meadow complète la liste avec deux pièges qui eux se rapportent à des problèmes non pas fonctionnels du système, mais à des problèmes systémiques : (7) L'escalade, c'est-à-dire la tendance des subsystemes à rentrer dans un rapport de force, de compétition contreproductive et (8) Transférer la charge sur un tiers, ce qui revient à manquer d'autocritique, être auto-satisfait. Ces deux pièges sont liés au stade 1.1 de la Spirale temnéologique (le centrage sur l'égo). Notons au passage que les pièges 1 à 6 peuvent tous être vus d'une certaine manière comme des reflets d'un problème systémique, dans le sens où un système mature de niveau 2 (Tableau 18.1) a acquis la compréhension des principes de fonctionnement des systèmes et, par nature, soignera tous les principes qui leur permettent de bien fonctionner. De plus certains des pièges fonctionnels mentionnés sont très caractéristiques de certains types d'immaturité systémique. La Tragédie du bien commun est généralement liée à un centrage sur l'égo (1.1) ; la Performance basse est logiquement rattachée à un centrage sur les règles (1.2) qui précède le développement de la valorisation de l'efficacité, d'une forme de méritocratie ; Contourner les règles revient à privilégier son propre système au détriment des autres, soit l'absence de développement du niveau pluraliste (1.4). Meadow (2008) complète sa démarche en énonçant un certain nombre de leviers pour favoriser le changement dans un système. Mais nous laisserons cela de côté pour focaliser sur les freins au changement.

Hoverstadt (2020), introduit un modèle assez réducteur de la problématique du changement basé sur le VSM et consistant à considérer que le non-changement est une non-perception du changement d'environnement, dont est responsable le top management (VSM 5) et l'intelligence d'entreprise (VSM 4) qui échouent dans leurs fonctions premières. S'ensuit une « spirale de la mort » qui impacte successivement tous les services et renforce dans un cercle vicieux l'échec du système. Mais ce phénomène négatif en cascade ne nous dit pas grand-chose sur les freins au changement qui eux

surviendraient alors que le besoin de changement aurait bien été perçu par le VSM 5 ou d'autres sous-systèmes de l'entreprise, mais ne parviendrait pas à faire son chemin dans les flux de processus de l'entreprise.

Larsen & Lomi (2018) approchent le changement dans les organisations d'une manière plus détaillée, avec une modélisation dynamique (System Dynamics) qui place au cœur de leur théorie l'inertie de l'entreprise comme facteur clé. Ils mettent en évidence les effets également destructeurs du changement (déstructuration, réapprentissage, etc.) et placent le modèle idéal dans un bon milieu entre inertie et plasticité de l'organisation. Ils démontrent l'impact négatif de la taille et de l'expérience de l'organisation dans son aptitude à changer, mais nous voyons mal l'application pratique de cette théorie. L'inertie étant une caractéristique de l'entreprise liée au nombre et à l'expérience de ses collaborateurs, diminuer ce frein sans changer sa finalité globale reviendrait à la morceler ou à remplacer ses employés par d'autres plus jeunes, ce qui ne serait pas sans poser d'autres problèmes.

Il ressort de cette revue sommaire de la littérature que les théories relatives aux causes d'un problème de changement sont multiples, variées et complexes. En fonction de l'angle sous lequel l'auteur approchera la question, il mettra en évidence l'un ou l'autre des freins possibles. Il est donc plus pragmatique de partir de l'hypothèse que de nombreux freins agissent en même temps ou successivement. La liste des freins et des moteurs du changement du présent travail (Partie 1) ou la liste de Meadow (2008) sont le seul point de départ possible du diagnostic<sup>24</sup>. Il faudra pouvoir combiner cet inventaire avec un outil de data management dont le but sera d'identifier à quel facteur est lié le problème ; ou, si plusieurs problèmes sont en cause (fort probable !), à quel nœud du problème il faut en premier s'attaquer.

## The pain and the gain

*“Change happens when the pain of staying the same is greater than the pain of change.”* On attribue au controversé auteur et coach Tony Robbins cette phrase qui porte une vérité fondamentale. En termes systémiques, cela revient à rappeler que la nature d'un système le porte vers un équilibre dynamique. Cette vocation à tendre vers un équilibre dynamique, donc à ne pas changer, se combine à un autre principe qui est celui d'économie d'énergie (Thermoeconomics, Corning, 2020). Dans cette recherche d'économie, le système va explorer toutes les stratégies d'interactions possibles et privilégier celles qui lui permettent une amélioration du rendement, une diminution des pertes, libérant ainsi des ressources pour d'autres « explorations ». Arrivé à maturité, le système est théoriquement stable et il sait résoudre les problèmes fonctionnels qui surgissent. Mais certains problèmes n'ont pas

---

<sup>24</sup> Notons au passage, que la liste de Meadow (2008) est complètement inscrite dans la liste des freins et moteurs du changement énoncés dans la Partie 1 de ce travail.

de solutions dans ce système. Il s'agit alors pour lui de développer un nouveau niveau logique (Watzlawick, 1975), d'atteindre un nouveau niveau de maturité.

La régulation fonctionnelle (ou résolution de problèmes fonctionnels) requière de l'énergie. Ce sacrifice ne sera consenti que si la perspective d'une amélioration à moyen terme le justifie. Le seuil de « tension » (ou *pain*) sera d'autant plus bas que le système tel qu'il fonctionne pourra pronostiquer avec un certain degré de confiance l'avantage (ou *gain*) qu'il tirera de ce sacrifice. Face à un problème nécessitant un changement systémique, le changement implique un changement de paradigme, donc un saut dans l'inconnu. Le système doit à la fois intégrer des éléments tout à fait nouveaux et des règles étrangères à lui-même. La résistance au changement sera ainsi beaucoup plus grande et le seuil de tension beaucoup plus élevé.

Notre théorie est que si la tension est grande, les signaux liés à cette tension doivent être d'autant plus grands. Si un système d'information permettait de faire ressortir des signaux de tension de changement, l'intensité de ces signaux permettrait de différencier les problèmes fonctionnels des problèmes systémiques et que les signaux les plus forts permettraient de supposer qu'une intervention est nécessaire pour que l'organisation s'engage dans une transformation systémique.



## 21. Data management

Il est donc l'heure maintenant de se plonger dans les systèmes d'informations. Quelles sont les données qu'une entreprise standard a à sa disposition pour diagnostiquer des tensions de changement ? Quelles sont les données qu'elle pourrait avoir mais n'exploite pas ? Quels sont les outils standards qu'elle pourrait exploiter ou de nouveaux outils qui pourraient lui permettre de faire remonter cette information ?

### Boucles de feedback

L'exploitation d'information suppose que des systèmes soit mis en place pour que cette information remonte des niveaux opérationnels (VSM 1) vers les niveaux de régulation, de contrôles et de management (VSM 2 et 3). Une entreprise standard a en principe et pour le moins un système d'information de ce type qui est le « bilan annuel ». Si le management est suffisamment mature, ces bilans sont beaucoup plus fréquents, hebdomadaires ou continus, et prennent différentes formes. Mais pour qu'ils soient utiles en matière de gestion du changement, ils doivent prendre la forme d'un retour d'informations. Dans les systèmes hiérarchiques, le principe qui s'exerce correspond souvent à un système du blâme. L'organisation en niveaux d'autorité et de pouvoir est avant tout utilisée pour blâmer les niveaux inférieurs si une erreur est commise. Les boucles de feedback doivent être conçues très différemment. Elles permettent de faire remonter l'information sur les tensions de changement des niveaux opérationnels, qui sont des indicateurs (signaux) indispensables pour un

bon management. Si une entreprise a un système d'évaluation des performances des collaborateurs qui n'est pas un système de feedback à 360°, elle montre que son paradigme organisationnel est un système du blâme et non une boucle de feedback. L'entreprise doit donc en premier lieu s'assurer que les tensions de changement peuvent être exprimées et exploiter cette information. Outre les entretiens de bilan, certaines entreprises standards utilisent des boucles de feedback du genre « boîte à idées ».

Quelle que soit sa forme, nous considérons que ces entretiens de bilans sont très réducteurs. Non seulement ils réduisent la dynamique de feedback par leur espacement, mais également ils sont conditionnés par la culture d'entreprise qui encouragera ou non l'employé à faire remonter des informations qui pourraient être utiles, de peur d'être blâmé.

Nous proposons ici d'explorer de nouvelles boucles de feedback beaucoup plus dynamique. Nous avons pensé par exemple à une appréciation de la « tension » liées à chaque activité. La plupart des entreprises sont équipées de systèmes de gestion des heures (time writing). Il serait relativement simple d'ajouter à l'enregistrement des heures une appréciation de leur « pénibilité » (Figure 21.1).

« MAI 2021 »

Tous les mandats	Totaux	1	2	3	4	5	6
Temps dû	173:15	00:00	00:00	08:15	08:15	08:15	08
Heures ventilées	164:23	00:00	00:00	06:20	09:20	08:20	08
Différence	-08:52	00:00	00:00	-01:55	01:05	00:05	00
128 - Ordre Vaudois des Géomètres	25:30			0.50	2.50	1.50	
• 114 - OVG - Remise des CFC							
• 204 - Surveillance de l'apprentissage (CFP-DT)							
• 284 - OVG - Commissaires professionnels							
• 818 - Politique de l'association et représentation							
• 819 - Marketing et site internet							
• 8200 - Gestion de projets (Fonds BIG)						1.50	
• 253 - Projet CRM 4.0@CP						1.00	0.50
422 - Association Suisse du Froid	09:30			0.50		1.25	
• 386 - ASF - Cours PMFF	00:00						

Figure 21.1 Exploitation du time writing pour acquérir des informations sur la qualité (tension, pénibilité, etc.) d'une activité de l'entreprise.

L'approche de la documentation de la pénibilité d'une tâche nécessiterait une approche beaucoup plus fine. Mais l'idée dans le cadre de ce rapport est d'esquisser simplement une piste. Ce type de système d'information, couplé à une culture et des pratiques d'entreprise basées sur le feedback permettrait déjà d'identifier en nombre important de tensions de changement.

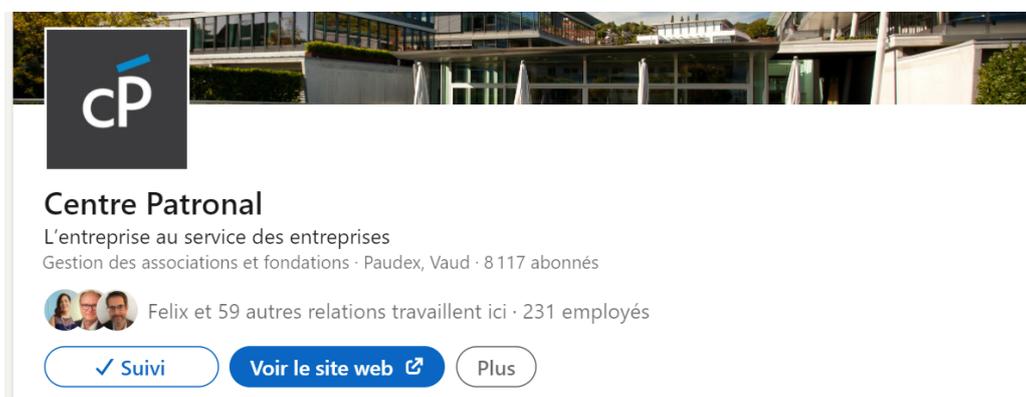
## Les contrôles d'alignements

En tant que système, l'entreprise exprime une finalité, tout comme ses employés qui, en tant que sous-systèmes de l'entreprise, mais système à part entière en tant qu'individus, expriment la leur.

Comme nous l'avons vu plus haut, un décalage de finalité va entraîner une perte d'efficacité du sousystème (démotivation, baisse d'engagement, temps perdu, etc.). De tels signaux peuvent être perçus par un management performant. Mais si le management est performant, il aura mis en place des boucles de feedback et les exploitera par aligner les finalités. S'il y a une perte d'alignement des finalités, c'est donc probablement que le management n'est pas performant et, donc, les boucles de feedback sont certainement absentes ou inefficaces culturellement. Y a-t-il alors des systèmes d'informations pour diagnostiquer un manque d'alignement ?

Nous avons imaginé ici la possibilité d'exploiter la richesse des réseaux sociaux. Une entreprise standard communique en principe sur les réseaux sociaux (si ce n'était pas le cas, on devrait traiter cette entreprise comme archaïque ou primaire, ce qui serait un autre cas de figure). Une grande majorité des employés sont également présents sur les réseaux sociaux en tant qu'individus.

Les entreprises ont dans ce cadre une information sur le degré de présence de leurs employés sur les réseaux sociaux et une information d'engagement vis-à-vis de l'entreprise. Dans le cas du Centre Patronal, qui regroupe 300 employés environ, on observe les données suivantes sur LinkedIn : (1) 231 profils sont annoncés comme « employés », dont seulement 70 à 80% sont de vrais employés (vérifications approximative) ; ceci nous donne environ 35% des employés qui se déclarent liés à l'entreprise. Une comparaison avec une moyenne permettrait de qualifier cette information. (2) En tant qu'employé déclaré, je suis personnellement en relation déclarée avec moins de 60 d'entre eux. Cette information pourrait être exploitée pour déduire un degré de cohésion et d'interactions entre les employés (Figure 21.2).



*Figure 21.2 Exploitation des réseaux sociaux pour extraire des informations sur le degré de présence des employés sur les réseaux sociaux et d'identification avec l'entreprise.*

Par ailleurs, nous pouvons également analyser les réactions aux publications qui expriment la finalité de l'entreprise. Dans le cas du Centre Patronal, les posts génèrent en général entre 15 et 30 réactions. Une récente publication sur les mesures COVID en a généré 26 (Figure 21.3). En analysant les profils qui réagissent, nous identifions 8 employés de l'entreprise. Des analyses du même type

dans d'autres entreprises permettraient d'établir des standards qui à leur tour permettraient de qualifier la valeur de cette donnée.



*Figure 21.3 Exploitation des réseaux sociaux pour extraire des informations sur le degré de présence des employés sur les réseaux sociaux et d'identification avec l'entreprise.*

## L'analyse des profils de niveaux de conscience

Dans les sections qui précèdent, nous avons évoqué quelques pistes qui permettraient de détecter des signaux de tensions de changement dans l'entreprise. La question est maintenant de savoir quelles interventions sont possibles pour traiter ces problèmes mis en évidence.

La première partie du diagnostic consiste à identifier si ces signaux sont le reflet de problèmes fonctionnels ou s'ils cachent un problème systémique sous-jacent plus sérieux qui constituera un frein à toute forme de changement. Dans un cas comme dans l'autre, une détermination nous semble impossible sans une démarche d'audit. Les équipes (ou subsystemes) impliqués dans le processus problématique doivent être entendues pour pouvoir verbaliser le signal. Une fois le signal compris, nous pourrions vérifier s'il correspond à l'une des catégories de problèmes fonctionnels connus (Partie 1 ; Maedow, 2008). Nous pouvons aussi envisager que les signaux faibles correspondent à des problèmes fonctionnels, alors que les signaux forts (multiples ou intenses) correspondent à des freins systémiques.

Si le problème identifié est de nature fonctionnelle, il existe alors pléthore d'outils dans la littérature pour diagnostiquer le problème d'un point de vue systémique (Beer, 1985 ; Senge 1990 ; Schwaninger, 2006 ; Weick, 2009). Nous n'approfondirons pas la question dans cette direction. En revanche, si le problème semble correspondre<sup>25</sup> à l'un des freins systémiques listés dans ce travail, ou si, par élimination, nous pouvons conclure qu'aucun problème fonctionnel ne peut être identifié, nous devons rechercher une méthode qui permette d'identifier le paradigme systémique de l'organisation ou des subsystemes chez qui s'expriment des tensions de changement importantes.

Nous avons pu relever dans la littérature 4 approches documentées permettant une approche de ce type.

<sup>25</sup> Nous utilisons ici le conditionnel, car les blocages de changement dus à des problèmes systémiques sont liés, faut-il le rappeler, à des questions de perceptions de la réalité. Ils ne peuvent donc pas être objectivés avec un grand degré de certitude, comme peuvent l'être un manque de communication ou d'autonomie.

### Les niveaux de conscience de Laloux

Dans l'Annexe 1 de son livre *Reinventing Organizations*, Laloux (2014) publie les questionnaires qu'il a utilisés pour identifier dans quel paradigme se trouvait l'organisation. L'auteur ne fournit pas les clés d'analyse des réponses, mais cette annexe peut servir de référence. Il faut cependant relever que cette approche suppose une intervention conséquente car les questionnaires sont longs et variés. Cela suppose que l'entreprise ait décidé d'investir beaucoup de temps et de ressources dans son problème de changement et donc, d'une certaine, manière qu'elle montre des prédispositions plutôt favorables au changement.

### La Spirale dynamique

Dans le dernier ouvrage sur la Spirale dynamique (SD) publié par Beck et al. (2018), un grand nombre de clés sont offertes pour entrer pratiquement dans l'analyse de l'organisation du point de vue de la SD. Nous n'avons malheureusement pour le moment pas pu les étudier en détail. La SD et ses développements pratiques constitue assurément une source importante pour le développement d'un outil interventionniste.

### Action Inquiry

Une source intéressante que nous n'avons pas mentionné dans nos rapports jusqu'ici est celle proposée par Bill Torbert et ses collaborateurs. Son concept, nommé *Action Inquiry*, focalise sur les styles de leadership. Il en dénombre 7 qu'il rattache aux théories intégrales de Ken Wilber et d'autres auteurs qu'il nous reste à découvrir (Robert Kegan, Jane Loevinger). Au niveau individuel, il développe la méthode LDP (Leadership Development Profile) et pour les entreprises un concept qu'ils nomment *Organization Action-Logic*.

### Process Communication Model

D'un tout autre horizon, nous avons identifié certains parallèles entre les logiques de développement et un modèle fondé sur les principes de communication interpersonnelle nommé Process Communication Model (PCM). En approfondissant ce modèle avec deux coaches en PCM, nous avons pu rapidement révéler que les 6 profils de communicateurs sont cohérents avec la Spirale ternéinologique, sinon dans leur catégories et couleurs, du moins dans la séquence de développement rapportée au développement de l'enfant. Cette méthode se base sur un questionnaire en ligne qui, pour l'avoir pratiqué, donne des résultats rapides et assez étonnants. La PCM pourrait être une source intéressante pour une recherche plus approfondie de méthodologie interventionniste à double titre. Tout d'abord, l'approche est calibrée pour être efficace et rapide, ce qui dans le contexte des freins au changement correspond au but recherché. Deuxièmement, l'approche PCM tient davantage compte des profils réels des individus que les modèles du leadership en général, qui sont basés sur des archétypes. Le PCM modélise non seulement le profil de base, mais également tout un agencement des différents profils possibles et influents, à différents moments du développement personnel (nommés Phases). Très nourri de psychologie individuelle, le PCM permet d'identifier des

profils « dysfonctionnels », des séquences de développement, des états de repli, etc., ce qui le rapproche de notre objectif d'identification des freins au changement.

Il nous semble donc que le PCM est une piste à privilégier. Il pourrait être développé sous l'angle du changement dans les organisations, plus que sous l'angle habituel de la communication interpersonnelle. Un tel test pourrait être généralisé dans une entreprise et servir de base à un outil dont nous avons plusieurs fois relevé l'importance dans le Rapport 1 (partie 1) et qui est le *Cultural Mapping* de l'entreprise.

### Autres approches ?

Dans un registre plus « intrusif », nous avons finalement imaginé qu'il y avait dans les réseaux sociaux (RS) une source majeure d'information sur le profil des acteurs de l'entreprise. Nous pouvons supposer que les différents niveaux de développement personnels sont associés à des comportements sur les RS. En utilisant la puissance de l'AI et quelques profils types, il devrait être possible de déterminer des archétypes de comportements sur les RS, pages et messages « *likés* », vocabulaire et formules utilisées, images publiées, réseaux d'intérêt, etc.

Nous pourrions même imaginer qu'une stratégie bien pensée pourrait, à l'instar de ce que fait la publicité ciblée, distiller des messages appropriés aux personnes bloquées à un niveau de la spirale susceptibles de faire évoluer leur vision du monde vers des niveaux de conscience plus appropriés à un changement « nécessaire ».

Mais cette approche, si tant est qu'elle soit possible, pose, c'est certain, des questions d'ordre éthique. Dans quelle mesure peut-on considérer que telle ou telle vision du monde est plus appropriée que telle ou telle autre ? Quand bien même il semble difficile de contester qu'un peu plus de respect pour la planète et pour chaque système ou écosystème serait une bonne chose, peut-on adopter une telle finalité ? A contrario, ce que la publicité marchande fait depuis des décennies n'est-ce pas exactement la même chose ? Si, sous prétexte d'aider des entreprises à changer pour surmonter des crises, nous les aidons à évoluer dans une direction plus accomplie de niveaux de conscience, doit-on s'en priver pour ne pas utiliser des armes qui sont utilisées contre ces mêmes individus pour augmenter leur variété marchande ?

## **La méthode de la Spirale temnéinologique**

La méthode qui se profile ici est basée sur une approche en 3 étapes. La première étape, basée sur une compréhension du changement et une vision systémique de l'organisation, consiste à considérer qu'un système d'information adapté permettrait d'identifier dans l'entreprise les endroits où « ça coince ». Fort de cette information, il doit être possible (deuxième étape) d'isoler les freins au changement, sachant qu'ils vont déboucher sur des questions de paradigmes systémiques différents entre les sous-systèmes de l'organisation. Finalement, pour les problèmes qui nécessitent une intervention sur les niveaux de conscience (Niveaux de la ST), il faut partir du principe qu'il faudra

aller chercher l'organisation et/ou ses subsystemes au niveau de leur paradigme systémique propre pour les accompagner dans le changement progressif vers d'autres niveaux. Il s'agira de faire converger les différents systèmes. Si l'on associe le niveau de conscience à la variété propre du système (voir Partie 2), il faudra soit réduire la variété du système le plus évolué, soit augmenter la variété du système plus primaire.

Nous ne pourrions pas dans les limites de ce rapport creuser concrètement ce qu'implique un tel objectif. Nous pourrions nous baser sur les méthodes mentionnées ci-dessus, en choisir une en particulier ou chercher à développer une solution associant ces différentes méthodes. Mais notre constat n'est qu'aucune d'elles est construite sur un modèle de système logique absolument rigoureux. Ce sont des modèles avant tout empiriques, très cohérents entre eux et qui semblent avoir montré leur pertinence et leur efficacité. Mais les catégories de profils restent relativement arbitraires.

La théorie exposée plus haut sur la dynamique de développement des systèmes nous porte à croire qu'un modèle plus rigoureux peut être développé. Il s'appuierait sur l'idée de départ que toute la dynamique de développement est basée sur l'oscillation de deux balanciers qui sont la dynamique temporelle Intégration-Affirmation et la dynamique spatiale Individuel-Collectif. La combinaison de ces deux flux alimente le développement de la conscience d'un système. Nous pensons donc sérieusement qu'un modèle de Système Dynamics pourrait être élaboré pour modéliser ce développement. Si les systèmes individuels sont tous particuliers et rendraient le calibrage du modèle difficile, il existe bon nombre de modèles « moyens », historiques ou standardisés qui eux devraient pouvoir nous permettre de vérifier la fiabilité du modèle théorique. On peut s'appuyer par exemple sur le développement initial chez l'enfant, l'histoire des organisations, l'histoire de la philosophie. Une récente recherche a récemment été portée à ma connaissance qui offrirait une autre référence pour tester la Méthode ST. En effet, lorsque l'on demande à un système articulé reposant sur 2 pattes et équipé d'un système AI de se déplacer d'un point A à un point B, ce dernier développe cette fonction par auto-apprentissage en suivant une succession d'étapes qui coïncident assez précisément avec les étapes proposées par la ST<sup>26</sup>. Cette idée fera l'objet de la suite de notre recherche dans le cadre du 3<sup>ème</sup> bloc de cette formation.



## 22. Conclusions sur le diagnostic des freins au changement

Avec la Partie 3 du présent rapport, nous voyons gentiment se refermer la boucle de réflexion qui repose sur notre questionnement initial : Comprendre les freins systémiques du changement en entreprise. Au-delà des obstacles à surmonter, s'il y a quelque chose qui est de nature à empêcher

---

<sup>26</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=gn4nRCC9TwQ>

un changement nécessaire de survenir, il est lié à la représentation du monde des acteurs du système. C'est une question de schéma interprétatif, de niveau logique, de paradigme. Après une partie consacrée à la compréhension du changement, puis une partie consacrée à la compréhension des systèmes qui nous ont donné des clés pour avancer vers un outil d'amélioration de la prédisposition au changement des entreprises, la présente partie consacrée au management et aux systèmes d'information, nous a permis de concevoir un modèle de l'entreprise et d'en déduire la nature et l'endroit où les informations nécessaires à une approche interventionniste pouvaient être trouvées. Si les problèmes sont de nature fonctionnelle, un diagnostic systémique de l'entreprise constitue une bonne approche pour une intervention. Pour les problèmes de nature systémique, nous avons dressé une liste de sources d'informations possibles, mais la plupart sinon toutes n'existent pas telles quelles et nécessiteraient du développement pour déboucher sur un outil de diagnostic et une méthode d'amélioration de la prédisposition au changement.

En conclusion, ce travail de recherche sur le changement débouche à point nommé sur la question des profils de leadership qui fait l'objet du 3<sup>ème</sup> bloc de ce CAS en Management et Leadership transformationnel. Nous voyons d'ores et déjà émerger plusieurs sujets possibles qui pourraient étudier comment tel ou tel profil de leadership se construit sur la base du modèle de la Spirale Technologique qu'il faut encore affiner. Ou comment intervenir pour favoriser l'émergence de tel ou tel type de leadership si cela est lié un frein au changement ? Ou encore tout cela est-il justifiable d'un point de vue éthique ? Est-ce justifié d'intervenir pour qu'un changement ait lieu ?

## PARTIE 4

# LES ÉNERGIES DU CHANGEMENT : LA DOUBLE SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE

*« La barrière du langage, c'est lorsque deux types parlent la même langue. Plus moyen de se comprendre. »*

*Romain Gary– Adieu Gary Cooper.*



## 23. Le burning dancefloor

### Préambule

Je déteste le patinage artistique. Un mélange entre danse et sport. Une performance sportive souvent impressionnante pour une danse gâchée... Pourtant, la plus belle chose que j'aie vue de ma vie, c'est Marina Klimova et Sergei Ponomarenko qui dansent sur la glace des Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville en 1992. Trente ans plus tard, y repenser me met encore des frissons... Cela s'appelait *Fields of gold : shall we dance ?*

## Avant-propos

Pour ce 3ème rapport sur le leadership, vous me demandez de parler de moi. Le sujet devient l'objet. Impérativement ! Il y a (encore une fois !) d'autres impératifs, que je ne pourrais (encore une fois !) pas respecter à la lettre tant il me semble impossible de vous parler de moi à votre façon. Mais je tenterai de m'en approcher autant que possible et, qui sait ? nous nous retrouverons peut-être quelque part sur ce chemin.

Pour vous parler de moi, je vais devoir parler un peu de vous ! Bien sûr, pas de vous tels que vous êtes dans votre réalité qui m'est étrangère, mais de vous tels que vous avez habité mon espace au cours de cette année de formation. Je questionnerai la manière dont on présente habituellement les différents profils du leadership, en expliquant ce qui s'est imposé à moi vers la fin de la formation. Ce dernier travail de recherche et d'analyse ne s'adresse donc à personne en particulier. Dans un profond sentiment de sécurité psychologique et dans un élan de créativité, j'y parlerai de la place que prennent pour moi l'intuition et le risque, l'ego, les règles, la coopération ; j'y parlerai d'idéal et de réalité ; comment tout cela danse ensemble dans mon monde. J'y parlerai de la place de l'éthique, des choses qui élèvent, la connaissance, le soutien, l'intérêt, l'affection ; mais aussi de celles qui nous replient sur nous-mêmes, les portes claquées, l'évitement, les peurs, la condescendance, le désintérêt, les jugements.

Vous voyez, vous y êtes déjà tous. Vous les professeurs qui êtes venus partager votre monde au cours de ces 17 journées de formation. Mais aussi vous qui avez organisé ce programme et son infrastructure, vous mes collègues de formation qui par vos interactions avec moi m'avez fait avancer dans chaque instant partagé, vous les systémiciens aux quatre coins du monde qui m'avez consacré un peu de temps dans ce nouvel univers où j'étais un peu perdu, vous les auteurs de ces livres que j'ai dévorés depuis 6 mois et avec lesquels j'ai pu avoir de brefs échanges parfois. Enfin vous, mes collègues de travail et mes supérieurs qui avez vécu avec moi entre 2016 et 2018 ce projet de changement avorté qui est à l'origine de tout cela.

Je voudrais vous laisser choisir pour une fois, sans exclure personne. Mais ce n'est pas la règle et cela manque un peu d'humilité... Alors par respect pour nos hôtes qui nous ont si gentiment accueillis, je vais tenter de respecter les règles au mieux.

Il n'y aura qu'un seul sujet : moi et vous sur ce *burning dancefloor*. Une visite systémique du concept de leadership. Mais je me soumetts l'exercice terrifiant de choisir les trois interlocuteurs possibles à qui m'adresser...

Guido Palazzo (Leadership éthique) : parce que nous avons déjà dansé ensemble et que j'ai beaucoup aimé ça. Cette dernière partie est un peu la conclusion de cette petite histoire du changement qui a commencé sous son regard bienveillant et qui se termine avec toujours un peu de philo, un peu de systémique et beaucoup de questions.

Jochen Peter Breuer (Leadership émotionnel) : parce que, Jochen m'a "vampirizer" alors que je l'invitais à danser et que, finalement, cette émotion violente et négative m'a permis de révéler une pièce du puzzle qui me manquait encore. Je lui en sais gré et je me devais de lui lancer le smiley noir. Je ne suis pas sûr que nous sachions danser ensemble, mais je veux bien essayer.

Stéphanie Missonier (Leadership digital) : parce que, encore envahi par l'émotion du jour précédent (mais aussi parce que je suis l'être émotionnel que je suis), je n'ai pas su être bienveillant. Mes questions et interventions ont trop souvent été terriblement catégoriques. Par cette invitation, je cherche une possibilité de me rattraper un peu et la chance de découvrir un autre regard sur ma vision du monde.

J'aurais aimé ajouter Julian Marewski dont le cours sur le leadership décisionnel m'a bluffé. Mais la règle limitait à 3 le nombre de sujets.

...

Pour ce « Dernier tango à HEC Lausanne » (j'aurais préféré une Salsa, mais la référence ne marche pas), c'est finalement Guido Palazzo qui a accepté de m'accompagner. Merci à lui.



## 24. Le Dancefloor

Dans les rapports des deux premiers blocs de ce CAS, j'ai voulu analyser les freins systémiques du changement dans les entreprises. Ma recherche m'a permis de mettre en évidence qu'au-delà de problèmes de fonctionnement du système-entreprise – qui doivent être résolus si l'on veut que le système fonctionne mieux et dès lors change naturellement, ce sont surtout des problèmes de représentations de la réalité pour les acteurs du système qui sont à l'origine des freins majeurs du changement. Ils constituent des blocages dans le développement d'un système qui nécessitent une modification profonde de la logique systémique si l'on veut franchir l'obstacle. Une synthèse de plusieurs théories m'a permis de concevoir que ces différentes perceptions de la réalité se développent selon un modèle structuré en étapes successives, basées sur une dynamique fondée sur 2 axes : singularité-pluralité et exploration-affirmation. Régler des problèmes de freins systémiques du changement revient donc à faire sauter des verrous dans cette dynamique ou à tenter de faire converger des perceptions différentes de la réalité. Mais, au-delà d'apporter une réponse à l'objet de ma recherche, ce modèle dynamique m'a donné une nouvelle manière de concevoir comment moi et mes contemporains nous habitons ce monde qui nous accueille. Ce modèle de représentation de la réalité a petit à petit habité mon espace personnel, de manière très envahissante, et influencé mes interactions avec autrui, donc mon style de leadership.



## 25. Ma petite histoire du changement

### Ma représentation analytique du monde

Dans ma recherche initiale sur le changement, basée sur l'ouvrage d'Autissier et al. (2018), deux formes d'entreprises qui semblaient particulièrement adaptées au changement ont attiré mon attention. Je découvrais qu'il existait des organisations dites « opales » (Laloux, 2014) et des formes de hiérarchies d'organisations nommées « *holacracy* » (Robertson, 2015). Il y avait également cette référence à Watzlawick qui faisait la distinction entre deux formes de changement. Toutes trois pointaient vers un domaine des sciences qui m'était presque inconnu : la systémique.

Je découvrais que la systémique était un modèle de la réalité très efficace pour quelqu'un comme moi, qu'il aidait à comprendre le fonctionnement et les dysfonctionnements des organisations, le fonctionnement et les dysfonctionnements des individus, le changement (Beer, 1972, 1985 ; Maedows, 2008 ; de Rosnay, 1975 ; Senge, 1990). J'ai découvert que les systèmes – qu'ils soient humains, cosmiques ou abstraits – se développaient selon des schémas logiques que l'on retrouve à différentes échelles et dans différents domaines : l'enfance, l'histoire des religions, la spiritualité, la conscience (Piaget, 1947 ; Graves, 1970 ; Beck et al., 2018 ; Laloux, 2014 ; Wilber, 1997, 2014). La logique des systèmes répondait à beaucoup de mes intuitions, permettait à ma perception de la réalité de prendre une forme plus claire. Obéissant au principe de Pareto, quelques principes de bases expliquaient 80% de la complexité des phénomènes : des **éléments** qui interagissent sous l'influence des quelques **forces** ; **input, output, rétroaction, raison d'être**... il n'en faut guère plus (Bertalanffy, 1968 ; Ashby, 1956 ; Boulding, 1956, Koestler, 1967 ; Wiener, 1961 ; Mobus et Karlton, 2015). J'ai découvert petit à petit l'ampleur de ce monde de la science des systèmes (Bogdanov, 1912 ; Bertalanffy, 1968) qui après une première vague dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> en connaît une nouvelle actuellement, qui cherche à s'imposer en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle comme une réponse nécessaire face aux problèmes de la planète. Dans un panorama des fondateurs, j'ai cherché à en restituer en partie la richesse (Annexe 3).

Pour vérifier ma compréhension du modèle, j'ai senti que je devais le confronter à l'histoire de l'univers. Je suis remonté aux premières nanosecondes (Reeves et al., 2004 ; Pluchet, 2017 ; Uzan, 2021) ; aux premiers frémissements du changement dans l'énergie du vide, à l'apparition des premières forces et des premiers quarks qui interagissent pour former un premier système : la matière ; l'organisation du cosmos, puis l'augmentation progressive de la complexité et de la variété de l'existant, formant des systèmes de plus en plus complexes (Volk, 2017). En suivant le principe de la thermoéconomie (Corning, 2018, 2020), les systèmes échappent ainsi à la seconde loi de la thermodynamique et au retour au néant – du moins pour quelques dizaines de milliards d'années –

dans un environnement en perpétuelle évolution (expansion, refroidissement, augmentation de la variété). Une succession de systèmes simples mais durables, formant des systèmes plus complexes, puis encore d'autres systèmes, dont les versions viables existent encore aujourd'hui, dans un univers qui n'est peut-être qu'un élément d'un système plus vaste de multivers (Barrau, 2014).

Les livres des systémiciens et des auteurs du changement sont truffés de références à la philosophie. Comment dans ce contexte échapper à la tentation de confronter le modèle au long chemin des systèmes de pensées. Pendant des heures d'écoute des audiolivres de Luc Ferry notamment, j'ai exploré ce monde-là aussi. De l'intuition de la Théogonie d'Hésiode à l'émergence du concept du *Grundloss* chez Schopenhauer, en passant par la vision d'un Tout d'Hegel et la réalité construite de Kant, j'ai retrouvé tant de repères qui m'ont permis d'ajuster ma représentation analytique du monde. J'ai pris des notes et dessiné des centaines de schémas sur ma tablette graphique, j'ai relevé des citations, collé des post-it, souligné des passages. Et j'ai écrit. Avec passion et en y mettant tant d'énergie, au détriment de mon travail et de ma famille. Sans compter toutes les pages que j'ai jetées, ce « volcan » a vite et largement dépassé cent pages.

## Mon modèle holistique

Jour après jour, dans cet amas d'idées et de théories, il y en a une qui m'a particulièrement passionné. C'est le concept de Spirale dynamique, développé par Don Beck et Chris Cowan sur la base des théories de Clare W. Graves (Beck, 1996, Annexe 7), très proche de la théorie des niveaux de conscience des organisations de Laloux (2014).

La théorie de la Spirale dynamique suggère, à l'instar des théories de Piaget sur le développement chez l'enfant, que les systèmes conscients se développent en suivant une succession d'étapes établies. A la base de cette « échelle », il y aurait une étape prérationnelle, suivie des étapes de conscientisation de l'identité et des normes, puis suivraient une étape de progrès individualiste et une étape harmonisation pluraliste. Cette dernière étape complétée, le système prendrait conscience qu'il est une partie d'un métasystème plus vaste qui regroupe des éléments équivalents à lui. Ce métasystème – ou assemblage de systèmes conscients – serait soumis aux mêmes principes de développement, mais cette fois-ci, il s'agit du développement de la conscience collective (passage du niveau  $n-1$  au niveau  $n$ , puis  $n+1$ , Figure 25.1).

Le mécanisme de développement selon Graves repose principalement sur une oscillation entre une perception individualiste ou pluraliste du monde. Cela ramenait au premier plan l'importance de la représentation de la réalité qui s'était avérée jouer un rôle essentiel dans les freins au changement. Cela reliait la façon dont un élément singulier (l'individu) perçoit les interrelations entre un ensemble d'éléments qui compose le système dans lequel il évolue, à sa capacité de changer (Figure 25.2 en haut). Ces concepts ont été longuement présentés et discutés dans la Partie 2.

L'approche de Graves m'a à la fois séduit et laissé sur ma faim. Je trouvais très intéressant d'introduire une composante spatiale de la représentation du monde pour expliquer le développement d'un système, mais pour que les choses évoluent, pour qu'elles changent d'un état 1 à un état 2, il manquait une dynamique temporelle. Un moteur de changement. Quelle était la force qui faisait passer le système de sa vision individualiste à l'expérience pluraliste du niveau suivant ?

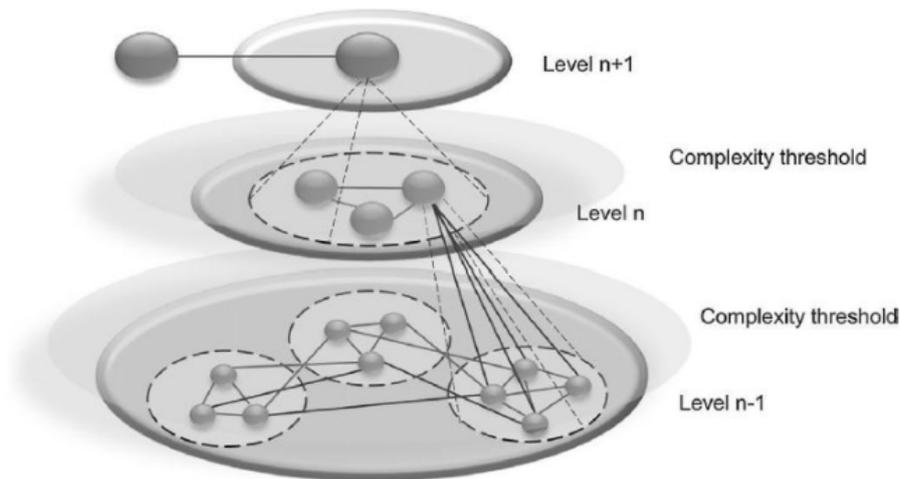


Figure 25.1. La tektologie de Bogdanov présentant déjà la propriété récursive des systèmes et les niveaux systémiques (d'après une image piquée sur internet)

#### Perception of systemic interrelations for the same set of elements

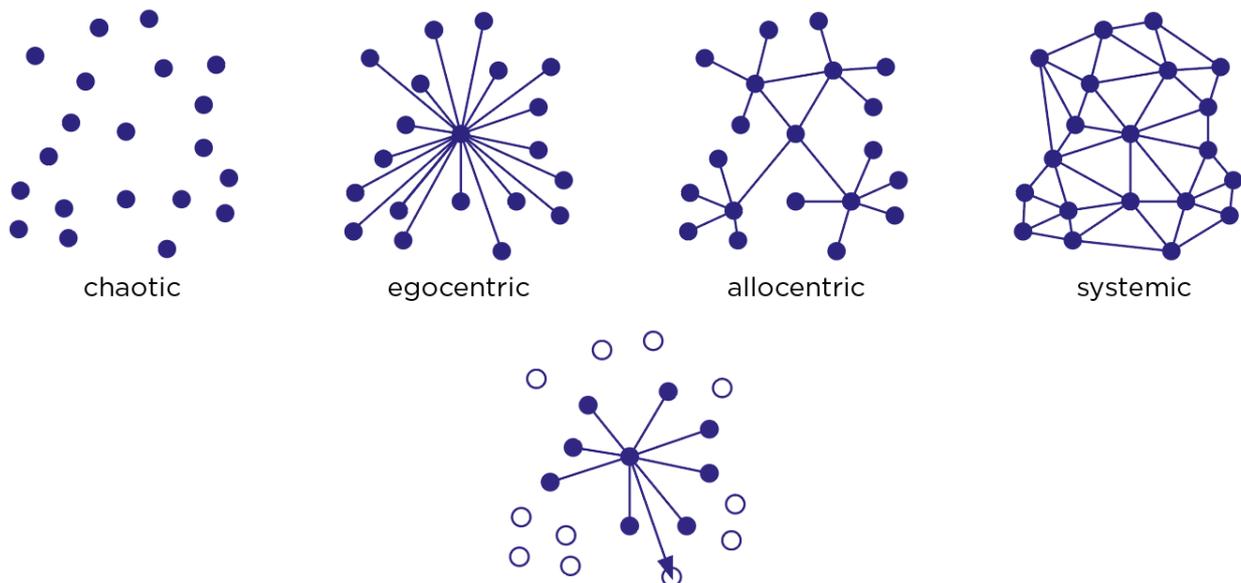


Figure 25.2 (haut) : Quatre représentations différentes de la réalité, influencées par le type de conscience prévalant, pour un même ensemble d'éléments d'un système ; (bas) dynamique d'exploration d'un système qui cherche à capter un nouvel élément et à l'intégrer dans son système logique

La réponse m'a été fournie par Koestler (1967). Il y a dans la nature des systèmes un principe d'exploration, par lequel il teste les éléments de son environnement et essaye de les intégrer à son fonctionnement (Figure 25.2 en bas). C'est ce qu'il appelle l'intégration-affirmation. Ceci se reflète également dans le structuralisme de Piaget, fait de cycles assimilation-adaptation. Les systèmes se développent donc par intégration de nouveaux éléments. Mais, alors pourquoi observe-t-on ces étapes ?

Cette fois-ci la réponse m'a été fournie par Watzlawick et al. (1975). Le fonctionnement d'un système obéit à une logique propre à son niveau. Dans ce niveau logique, il intègre tous les éléments possibles. Mais ce niveau logique se heurte à un moment donné à ses propres limites. Elles correspondent en principe à des paradoxes. Pour continuer d'évoluer, il doit changer de niveau logique.

Il me restait à regrouper les deux dimensions, structure spatiale de la conscience et dynamique temporelle. En dessinant les premiers schémas, je me rendais alors compte qu'ils coïncidaient avec les quatre quadrants de Wilber (1997, 2014), à la différence près qu'il nomme « intérieur-extérieur » la dynamique temporelle et n'y voit, me semble-t-il, que quatre régions de développement de la conscience, sans percevoir le caractère récursif du système et le voyage particulier et séquentiel du développement naturel de la conscience individuelle ou de la conscience collective dans les quatre quadrants.

M'inspirant du grec ancien *τεμνεῖν* (*temnein*), qui signifie « couper » en faisant référence à une division du flot du temps en éléments finis, je nommais cette idée : la Spirale Temnéinologique (ST). Au cours de ma recherche, le modèle évoluait. Aujourd'hui, j'ai remplacé dans l'axe du temps l'idée d'intégration de Koestler par l'idée d'exploration – l'intégration étant le voyage retour vers l'affirmation – et j'ai défini les 4 quadrants avec des termes utilisant les deux dimensions (spatiale et temporelle), l'affirmation identitaire devenant le quadrant de la singularisation. Partant d'un niveau prérationnel (intuitif), la séquence débouche sur une succession de 4 étapes : (1) la singularisation, (2) le comportemental, (3) le social et (4) le culturel. (Figure 25.3). Il restait à vérifier si cela fonctionnait en le comparant à l'évolution de différents systèmes (voir Rapport 1, partie 2 et Rapport 2). Cette vérification était plutôt concluante.

Je décidais alors de comparer la séquence de la ST à d'autres modèles de développement. L'ordre de la séquence se retrouvait partout ! Si cela n'était pas surprenant pour la comparaison avec le modèle de Graves dont, en quelque sorte, la ST s'inspirait, j'étais très heureux de le voir coïncider avec le modèle de la Process Communication (Kahler, 2010) et encore plus avec le modèle AIC de Smith (2009) dont je découvrais le livre *The Creative Power*.

À travers le voyage dans les 4 quadrants de la ST, le système séjourne dans des étapes nommées 1, 1', 2, 2' (Figure 2.3). C'est le cycle que j'ai appelé « identitaire ». A l'étape 3, après avoir intégré sa singularité dans les règles sociales, il démarre un deuxième tour où il va pouvoir développer toute la

puissance de sa singularité. Aux étapes 4 et 4', il devient pluraliste. C'est la fin du cycle que j'ai nommé « fonctionnel ». J'avais donc 4 étapes : individualisme (égo), normatif (règles), progrès (exploration) et social (pluralisme). Mais les 3 niveaux de l'AIC, comme les 3 profils émotionnels que Jochen Peter Breuer nous avait présenté lors du Cours Leadership émotionnel, résonnaient dans ma tête. Les philosophes aussi relèvent presque partout la présence de 3 niveaux nécessaires (p/ex théorie, morale et doctrine du salut, ou « en-soi », « être-là » et « pour-soi »). Presque partout 3 niveaux pas 4 ! Je devais donc encore me tromper quelque part ?

### Spirale ternéinologique

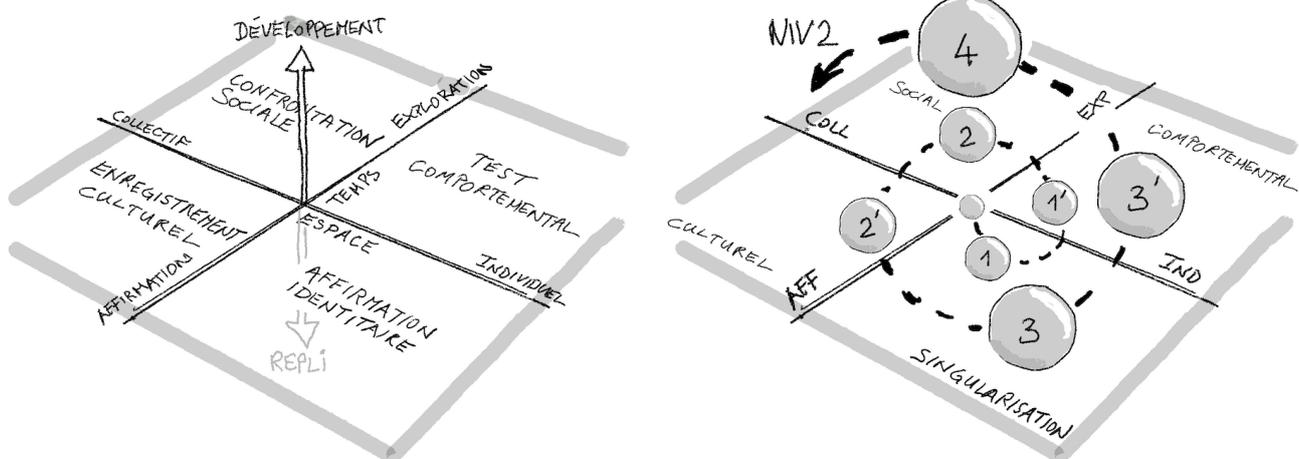


Figure 25.3. Structure et typologie des champs de l'espace de développement d'un système, de sa naissance à sa maturité. À droite, cheminement du développement d'un holon en équilibre dynamique idéal.

À travers le voyage dans les 4 quadrants de la ST, le système séjourne dans des étapes nommées 1, 1', 2, 2' (Figure 2.3). C'est le cycle que j'ai appelé « identitaire ». A l'étape 3, après avoir intégré sa singularité dans les règles sociales, il démarre un deuxième tour où il va pouvoir développer toute la puissance de sa singularité. Aux étapes 4 et 4', il devient pluraliste. C'est la fin du cycle que j'ai nommé « fonctionnel ». J'avais donc 4 étapes : individualisme (égo), normatif (règles), progrès (exploration) et social (pluralisme). Mais les 3 niveaux de l'AIC, comme les 3 profils émotionnels que Jochen Peter Breuer nous avait présenté lors du Cours Leadership émotionnel, résonnaient dans ma tête. Les philosophes aussi relèvent presque partout la présence de 3 niveaux nécessaires (p/ex théorie, morale et doctrine du salut, ou « en-soi », « être-là » et « pour-soi »). Presque partout 3 niveaux pas 4 ! Je devais donc encore me tromper quelque part ?

La réponse me fût fournie par Bill Smith. Dans *The Creative Power* (Smith, 2009); il relève la chose suivante : « ...the triadic division of the whole has its origin in experience while the tetradic or dualistic divisions of the whole have their origin in analysis ». Ma vision analytique était donc probablement

juste. Organisées selon les deux axes de notre univers (espace et temps), notre énergie puise bien sa source dans 4 domaines de forces dans lesquels se promène notre singularité en développement. Ces 4 champs constituent en quelques sorte les 4 substances de notre ontologie. Mais rapporté à l'ici et maintenant, ce sont les passages d'un cadran à l'autre qui fournissent la perspective immanente. Lorsque le système singulier prend conscience de son fonctionnement et de ses besoins dans son environnement (1-1'), il est dans la phase Contrôle de Smith. Quand il confronte sa singularité fonctionnelle au collectif (1'-2), il est dans la phase Influence de Smith. Et enfin, quand il intègre le collectif à son fonctionnement individuel (2-2'), il est dans l'Appréciatif de Smith. Cette intégration d'une perspective plus large lui confère une nouvelle singularité qu'il peut porter vers un niveau supérieur (3-3').

Concevoir le chemin du développement personnel comme une balade dans les 4 quadrants de la ST s'avérerait un modèle efficace. Mais la spirale a-t-elle un sens prédéterminé ou peut-elle tourner au hasard. L'individu conscient commence par devenir un système singulier. Une fois entré dans le quadrant de la singularisation et avoir affirmé une certaine identité, il pourrait théoriquement soit partir explorer son environnement (ST antihoraire), soit partir découvrir le collectif (spirale horaire). Les deux spirales se valent-elles ? A bien y réfléchir, il semblerait que non.

Tout d'abord, l'histoire des systèmes humains montrent que les systèmes qui suivent la spirale antihoraire sont ceux qui ont démontré la plus grande viabilité (organisations humaines, développement de la pensée philosophique, développement chez l'enfant). D'un point de vue logique, la spirale antihoraire développe la place de l'individu dans le collectif en fonction de sa singularité identitaire et fonctionnelle ; à l'inverse, la spirale horaire tendrait à développer l'identité et la fonctionnalité sur la base de la place que l'individu prend dans le collectif (qui suis-je dans le collectif ? Comment dois-je fonctionner ? Est-ce que cela coïncide avec mon identité ?) On perçoit intuitivement les décalages ou dissociations que peut générer ainsi la spirale horaire. Dans la spirale antihoraire (qu'on pourrait appeler positive) il s'agit de trouver sa place en fonction de son identité, alors que dans la spirale inverse (qu'on pourrait appeler négative) il s'agirait de trouver « son soi » en fonction de la place qu'on occupe dans le collectif. Le sens de la spirale serait donc plus ou moins favorable à un développement équilibré et durable.



## 26. Mon modèle de développement

J'ai essayé ci-dessus en quelques phrases de transcrire le modèle qui s'est imposé à moi petit à petit. Il a émergé sur un fond de profonde insatisfaction face au modèle simplificateur en 3 parties, du Structogram® présenté par Jochen Peter Breuer lors du cours sur le Leadership émotionnel.

## La naissance du modèle

Le Structogram® classe les individus selon leur orientation en 3 catégories : (1) Objectif-Résultats (rouge), (2) Concret-Rationnel (bleu) et (3) Émotions-Humain (vert). Mais ce modèle trop simplificateur généra déjà durant le cours des débats. Jochen évoqua que certains experts proposaient d'ajouter une 4<sup>ème</sup> couleur pour une orientation de type « Exploration » qui n'était pas vraiment représentée par le rouge. Mais il ne la considérait pas indispensable. Le rouge avait donc probablement deux nuances : (a) Action-Décisions et (b) Exploration-Résultats. Le champ vert posait aussi un problème pour moi. Étant de base analytique-rationnelle, j'exprime le bleu de manière prépondérante. Mais, je suis également très « intégratif ». J'aime le collectif, le travail en équipe dans l'harmonie, la variété des idées. Ayant perçu cela, Jochen était surpris que je rejoigne le groupe bleu dans un exercice pratique. Cela vient du problème que le vert (collectif) peut prendre des nuances très différentes selon la perception de chaque individu. Il y a un vert proche du rouge, c'est-à-dire une perception du collectif comme un champ d'actions et d'influences. Un « être ensemble », mais pour l'excitation et la confrontation que cela procure. Mais il y a aussi dans le vert le côté empathique, pluraliste, intéressé et accueillant face à la variété. Jochen s'était présenté comme étant orienté rouge et vert dominants. Pourtant, lors d'une des dernières pauses du cours, alors que je m'approchais de lui pour lui proposer qu'il m'accompagne dans une analyse comparative de son modèle à 3 unités avec mon modèle en 4 étapes, usant de sa position influente prof-élève, il déclina efficacement en arguant que mon approche – que j'avais tenté de lui exposer brièvement – était trop analytique et qu'il y avait bien 3 unités et non 4 ! Lui qui nous avait tant encouragé à « énergiser » positivement les autres, il venait de me « vampiriser » 6 mois de travail et de recherche, et d'exprimer son côté rouge dans un message que le Process Therapy Model (Kahler, 1982) décrit comme : « J'ai de la valeur – tu n'as pas de valeur ». Il montrait au passage également la variété des nuances de vert, le sien étant (dans cette circonstance) très éloigné d'un vert intégratif et accueillant.

Le hasard a voulu que, le soir du même jour, William Smith – l'auteur du livre *The Creative Power* – m'ait proposé, après quelques mails, que nous partagions un moment d'échange dans un visioconférence. Je lui avais exposé mon modèle de développement des niveaux de conscience et montré quelques schémas. Alors que je lui demandais son jugement d'expert, il me répondit que mon travail ne pouvait pas être jugé. Tout ce que nous produisons faisant partie d'un Tout, chaque chemin individuel contribuait à ce Tout. Après m'avoir longuement expliqué le sien, la puissance des couleurs et de leurs nuances, ses 9 niveaux de conscience et le jeu fractal des 3 champs de pouvoir AIC (Appréciation, Influence et Contrôle), il me dit que mon travail lui semblait aller dans une très belle direction. Il m'encouragea à poursuivre et se mit à ma disposition au cas où son appréciation de mon travail comptait pour moi. Rempli de cette belle énergie, je poursuivais la lecture de son livre et me remis encore plus ardemment au travail.

### Le modèle AIC (Smith, 2009)

Le modèle AIC (Smith, 2009) repose sur l'observation et l'expérience, vécues par William Smith au cours de plusieurs décennies de travail en tant que consultant international, que les systèmes humains fonctionnent mus par des champs de pouvoir (qu'il nomme *Power Fields*). Dans mon langage, ces champs de pouvoir sont les forces qui font naître les interactions entre les éléments d'un système. Elles sont de 3 types : (1) Appréciation, (2) Influence et (3) Contrôle.

Le Contrôle répond au besoin de la conscience de maîtriser les éléments qui constituent notre système singulier. L'Influence correspond au besoin d'interagir, dans un jeu d'influences, avec les éléments qui ne sont pas sous notre contrôle, mais dont le contrôle est partagé entre les différents éléments du système spécifique (SOI – System of Interest) dans lequel nous sommes intégrés et qui constitue un métasystème par rapport à notre système singulier. Enfin, l'Appréciation est l'interaction que nous avons avec les éléments qui échappent au contrôle du système, soit parce que leur implication dans le SOI est mal comprise, soit parce qu'il s'agit d'éléments immatériels ou inconscients. Le modèle AIC voit deux directions dans la dynamique de ces pouvoirs : de l'intérieur vers l'extérieur sous l'effet de la raison d'être d'un système (Purpose), ce qui donne les lettres minuscules a, i et c, et de l'extérieur vers l'intérieur, soit la manière dont l'individu intègre les pouvoirs exprimés par les éléments de l'environnement, ce qui donne les lettres majuscules A, I et C. En combinant ces 6 éléments en A-a, A-i, A-c, I-a, I-i, I-c, C-a, C-i et C-c, Smith crée un modèle de base formé de 9 catégories de pouvoirs (Annexe 8).

Revenant à mes automatismes analytiques, je focalisais mon attention sur les pôles extrêmes du modèle AIC. Du côté Appréciation, le modèle de Smith semblait comme nourri par les Buts, les Valeurs et les Idéaux. Du côté Contrôle, ces trois raisons d'être étaient remplacées par les Motivations, les Émotions et les Instincts. Smith rattachait les premiers à l'univers du Conscient et les seconds à l'univers de l'inconscient (Annexe 4). J'en demeurais insatisfait, car j'y voyais d'un côté comme de l'autre plutôt une transition du conscient au centre de la sphère (but, motivations) vers le moins conscient (idéaux, instincts) en périphérie. En revanche, la partie basse, rattachée au Contrôle et dans laquelle s'expriment les motivations, les émotions et les instincts me semblait être le champ des besoins fondamentaux, de la substance de l'être ; alors que la partie haute, rattachée à l'Appréciation et dans laquelle s'expriment les valeurs et les idéaux, se connectait logiquement à la raison d'être, au sens, à l'essence de l'être. J'en traçais rapidement les contours. La Figure 28.1 en a été sa première représentation graphique.

La succession des 3 couleurs de Smith du modèle AIC – bleu pour le Contrôle, rouge pour l'Influence et vert pour l'Appréciation – ne coïncidait cependant toujours pas vraiment avec la succession des couleurs de la Spirale dynamique de Graves. Cette dernière voyait dans le développement de la conscience des systèmes, d'abord les beige et violet de la Survie/Fusion, puis le rouge de la Puissance suivi du bleu du Normatif, puis de l'orange du Rationnel individualiste, puis du vert du

Pluralisme empathique, et enfin du jaune de l'Intégratif systémique. J'avais réglé le sort du niveau beige-violet de la Survie/Fusion en établissant qu'il s'agissait d'un niveau prérationnel du développement systémique (Partie 2). Mais les organisations humaines, les individus et les enfants étudiés par Graves, Laloux ou Piaget semblaient confirmer, d'une part, qu'une étape rouge, au cours de laquelle s'expriment par la force les besoins du système, précède l'étape bleue d'intégration des règles normatives. D'autre part, une nouvelle étape individualiste, cette fois-ci plutôt rationnelle, coopérative et stratégique, précède l'étape de réconciliation collective verte. Trois profils, mais quatre niveaux... la quadrature du cercle n'était pas résolue !

C'est en cherchant d'autres références à des profils exprimés par des couleurs que les six profils du Process Communication Model de Taibi Kahler (PCM, Kahler, 1982) d'un cours que j'avais suivi quelques années auparavant me revint à l'esprit. Basé sur l'analyse transactionnelle (AT), ce modèle utilisé dans divers contextes (psychothérapie, profilage des astronautes) propose une subdivision en 6 profils de communication reposant sur les modes de représentation du monde. Selon le PCM, les individus viennent au monde avec une prédisposition pour l'un des 6 profils qui va constituer leur Base. Pendant les premières années de vie, les 5 autres profils vont s'ordonner selon une séquence donnée. Au cours de sa vie, l'individu passera de son niveau de base au niveau suivant si, au cours d'une période de crise, il règle la problématique associée à son niveau de Base. Le nouveau niveau deviendra alors sa Phase. Cette dernière sera également associée à une problématique spécifique qui devra être réglée pour que l'individu change cette fois-ci de phase.

En me replongeant dans ce modèle ainsi que dans son complément utilisé en thérapie du changement chez l'individu (Kahler, 2010), je relevais les similitudes avec le développement des niveaux de consciences de Graves et Piaget, ou avec les Changements 1 et 2 de Watzlawick nécessitant la résolution d'un paradoxe. Kahler proposait notamment une séquence des 6 profils chez l'enfant de 0 à 5 ans. Je tentais alors d'introduire la séquence du PTM chez l'enfant dans mon propre modèle. L'encadré ci-dessous résume l'essentiel du PTM.

#### **Le Process Therapy Model – PTM (Kahler, 2010)**

De 0 à 9 mois, l'enfant est dans le profil Rêveur. Son stade de développement est la Dépendance et sa problématique est l'Autonomie. Cette étape correspondait précisément aux niveau Survie/Fusion de Graves que j'avais regroupé dans le stade prérationnel, stade absent du modèle AIC.

Vient ensuite le stade Promoteur de 9 à 18 mois. Le stade de développement de l'enfant est le Contact avec son environnement et la problématique qu'il rencontre est d'intégrer et d'affirmer sa capacité d'établir des liens affectifs. Il rentre dans le stade de la Puissance de Graves (rouge), basé sur la force, l'affirmation de soi et le courage. Rapporté au modèle AIC, ce premier niveau de conscience chez l'enfant de 9 à 18 mois appartient au niveau de base où le Contrôle domine ; le domaine des couleurs sombres.

De 18 à 24 mois, l'enfant rentre dans le profil Persévérant. C'est un niveau où s'établissent les premiers principes, les opinions, les valeurs. Il développe sa capacité d'avoir Confiance et sa problématique est la Peur. Ce niveau est selon moi bien résumé si on l'associe à une étape d'affirmation des droits et des devoirs. Ce stade appartient toujours aux couleurs sombres du Contrôle du modèle AIC. C'est une période prénormative qui n'est pas présente dans le modèle de Graves, mais qui préfigure l'émergence de l'étape bleue.

Entre 24 et 36 mois, l'enfant traverse l'étape du profil Travaillomane, qui est une étape où l'enfant développe ses capacités de recherche de Solutions ; il apprend l'ordre et l'organisation. C'est une première étape rationnelle. Sa problématique est la Perte. Elle correspond à l'étape normative bleue de Graves. Toutefois, Kahler y inclut des qualités de recherche de solutions, ce qui m'amène à penser que le profil Travaillomane « déborde » sur le niveau suivant de la séquence de Graves (Rationnel-Individualiste). Les règles du Travaillomane ont clairement pour but de mettre de l'ordre dans les interactions du collectif ; ce profil se rattache ainsi aux couleurs vives de l'Influence du modèle AIC.

Le cinquième profil du PCM correspond à la période allant de 36 à 48 mois du développement chez l'enfant. Les étapes précédentes d'affirmation de soi, d'apprentissage de l'ordre et de sa capacité à trouver des solutions lui confère une autonomie nouvelle. Il veut en profiter pour développer sa liberté, son indépendance, son libre arbitre, dans un mode ludique et sans engager sa responsabilité. C'est le profil nommé Rebelle. Ce profil joueur est dans l'interaction collective et se rattache donc également aux couleurs vives de l'Influence du modèle AIC. Cependant, il mélange le côté individualiste de la liberté et le côté collectif du joueur. Cela m'amène à penser qu'il correspond à une transition entre les niveaux Rationnel individualiste et Pluraliste empathique de Graves.

Le dernier profil du PCM marque la période allant de 48 à 60 mois. C'est le profil Empathique au cours duquel l'enfant développe sa capacité de créer des Relations harmonieuses. Sa problématique est la Colère qui répond à l'imperfection de cette harmonie qu'il doit apprendre à accepter. Tous les modèles de développement s'accordent sur cette étape de réconciliation collective, d'empathie, de recherche d'harmonie, d'égalitarisme. C'est la conclusion d'un cycle de développement et l'ouverture vers le cycle suivant.

## L'affirmation du modèle

Je restais un moment perplexe sur l'un des profils du PCM : le Persévérant. Situé entre le rouge et le bleu, c'est un profil d'Ordinateur (qui met de l'ordre), ressemblant en cela au profil bleu, mais sans le côté rationnel, organisé et structurant de ce dernier. C'était un ordre davantage basé sur les valeurs et les opinions ; plus spirituel... Ce fut alors mon « Eureka ! J'ai trouvé ».

Je me rendis compte que le modèle de développement que je cherchais possède en fait une symétrie fondamentale. Certaines qualités se développent en rapport à nos interactions avec le monde matériel. Les forces en actions sont les Besoins, la Sécurité, la Possession, l'Ordre. L'environnement

dans lequel le système puisent son énergie est la substance du monde. Les autres qualités se développent en rapport à nos interactions avec le monde immatériel. Les forces en actions sont la Connaissance, la Raison, les Valeurs et les Idéaux. L'environnement dans lequel le système puisent son énergie est l'essence de l'existant, la spiritualité.

L'image qui prenait alors forme dans mon cerveau était celle d'un arbre. Un être est comme une graine déposée dans la substance du cosmos. Ses racines se développent pour assurer sa survie et nourrir ses besoins de base. Le nouveau petit système comprend vite l'importance de sécuriser son contrôle des ressources. Il prend possession de toutes les parcelles de substance, de matière qu'il peut s'approprier. Il se retrouve alors vite dans une situation de compétition très concrète. Ce qu'il ne peut pas s'approprier, il tente de le partager ou alors il y renonce au profit d'autrui. C'est de ce côté que se joue la course au contrôle, à la possession, au profit. Pour sécuriser cette situation, il invente l'idée d'Ordre. Avec les notions de partage et de respect, il fait ses premières incursions dans le monde immatériel. Le développement du côté substantiel est donc constitué d'une étape de Contrôle des besoin (Contrôle), une étape Possessive concurrentielle (Influence), et enfin d'une étape Pluraliste réglementaire (Appréciation).

Avec la notion d'appartenance (parents, famille), soit le concept plus large de partage collectif, il va associer les émotions qu'il ressent avec des valeurs essentielles (monde immatériel) comme l'affection, l'empathie, l'amour. Ces incursions dans le monde immatériel sont comme les premières branches de l'arbre qui sortent de terre. En associant une idée à une autre, il va découvrir l'infinie liberté qu'offre le monde des idées. Avec ses racines, il avait rendu conscients ses besoins substantiels. Branche après branche, il va développer cette fois-ci sa conscience immatérielle, explorer l'environnement et tendre vers la lumière, guidé par son intuition et contrôlé par sa raison. Si tout se passe bien, le nouveau système va quitter son stade réactif focalisé sur l'affirmation de ses besoins et se construire, en passant par les stades Rationnel conformiste (Contrôle), puis Exploratoire conquérant (Influence), et enfin Pluraliste éthique (Appréciation).

Ce modèle s'était construit en référence à l'individu, c'est-à-dire au premier niveau systémique conscient ( $N_0$ ). Mais les dernières étapes pluralistes, qui se développent d'un côté comme de l'autre, constituent le début d'un nouveau cycle. Ayant pris conscience de sa pluralité et de son fonctionnement en tant qu'élément dans un système collectif, le système de niveau  $N_0$  contribue alors au fonctionnement et au développement du système de niveau  $N+1$  (la famille, la communauté, l'entreprise, la société, l'humanité, la biosphère, l'écosystème, etc.). Ce dernier est soumis aux mêmes principes de développement. Évidemment, plus l'on s'éloigne des systèmes matériels pour rentrer dans le monde des systèmes abstraits, plus la capacité de contrôle doit laisser place à l'appréciation, à l'instinct et à l'intuition. Car il faut relever enfin le caractère fractal du modèle. Les cycles de développements sont constitués de microcycles et se regroupent en macrocycles. Dans les 3 étapes d'expression des pouvoirs du modèle AIC, s'expriment des sous-cycles AIC (ou aic), le C

formant la base solide sur laquelle peuvent s'exprimer le I des interactions du système avec son environnement, et enfin le A du besoin de réconciliation pluraliste lié l'intégration de la variété du monde dans lequel il nous faut danser. L'orientation ou le profil de chaque système, plutôt porté au A, au I ou au C, lui donnera un accès plus ou moins facile aux différents niveaux de conscience. Le profil C développera aisément les qualités de la spirale matérielle et/ou le côté Rationnel conformiste de la spirale immatérielle, alors que le profil A intégrera les qualités du Pluralisme matérialiste ou éthique et accèdera plus facilement au niveau N+1 de la conscience systémique, qu'elle soit immatérielle ou matérielle (conscience collective ou appartenance).

Les 3 étapes de développement conscient, du côté matériel et côté immatériel, ainsi que les comparaisons avec les autres modèles de développement sont présentées dans l'annexe 9. La spirale initiale est devenue la Double Spirale Temnéinologique. Les termes utilisés pour chaque niveau demandent à être affirmés (Annexe 10). La Figure 26.2 tente d'en donner une représentation graphique simplifiée.

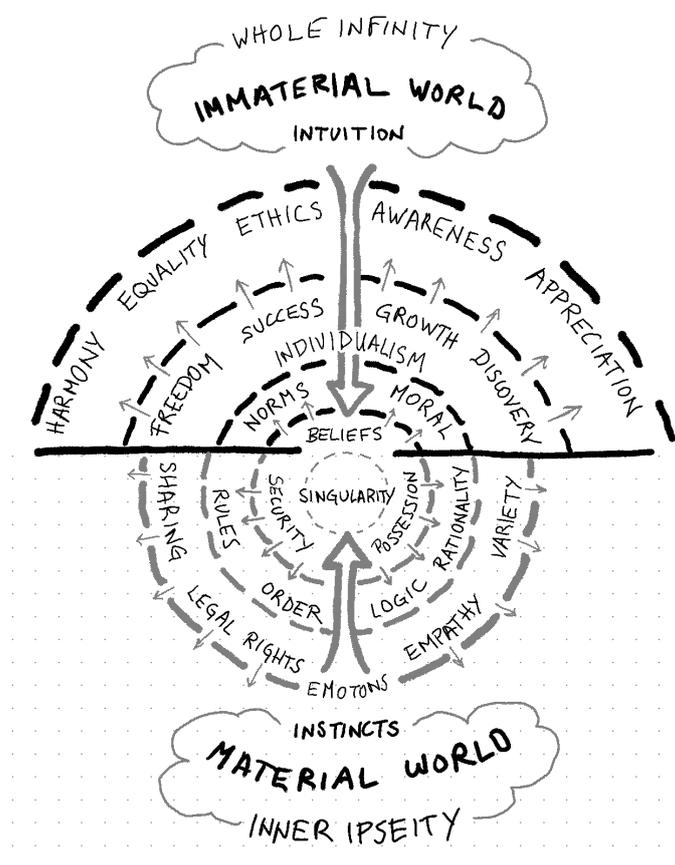


Figure 26.2 Étapes et dynamique de développement de la Double Spirale Temnéinologique

Dans l'Annexe 10, je présente l'état actuel du modèle de développement séquentiel, calibré sur la base de l'évolution de 4 systèmes humains à travers les différentes étapes. Les systèmes de références sont l'évolution chez l'enfant (Kahler, 2010) et les organisations humaines (Laloux, 2014). J'ai également placé des repères basés sur ma perception de l'évolution de la spiritualité (art et

philosophie). Le modèle étant récursif, j'ai essayé de reproduire la séquence du développement de l'enfant (développement de l'individualité, du nourrisson à l'enfant conscient d'être soi) sur la base du développement cognitif chez l'adulte (de l'acquisition du langage à la compréhension de la complexité).



## 27. Conclusions sur la Double Spirale Temnéinologique

Ce modèle qui m'a tant passionné est arrivé à un point de maturité suffisant pour que je puisse l'utiliser comme base pour l'objectif principal de ce 3<sup>ème</sup> rapport consacré au Leadership transformationnel. Le leadership, c'est la manière dont s'exprime notre personnalité dans son interaction avec les autres. Transformer son leadership, c'est laisser s'exprimer des potentiels qui sont en nous, mais qui ne s'expriment pas spontanément, instinctivement. Il faut donc nourrir les branches de l'arbre qui n'arrivent pas à éclore. J'ai essayé dans un dernier élan créatif, de donner une forme plus naturelle à cette double spirale de développement (Figure 27.1).

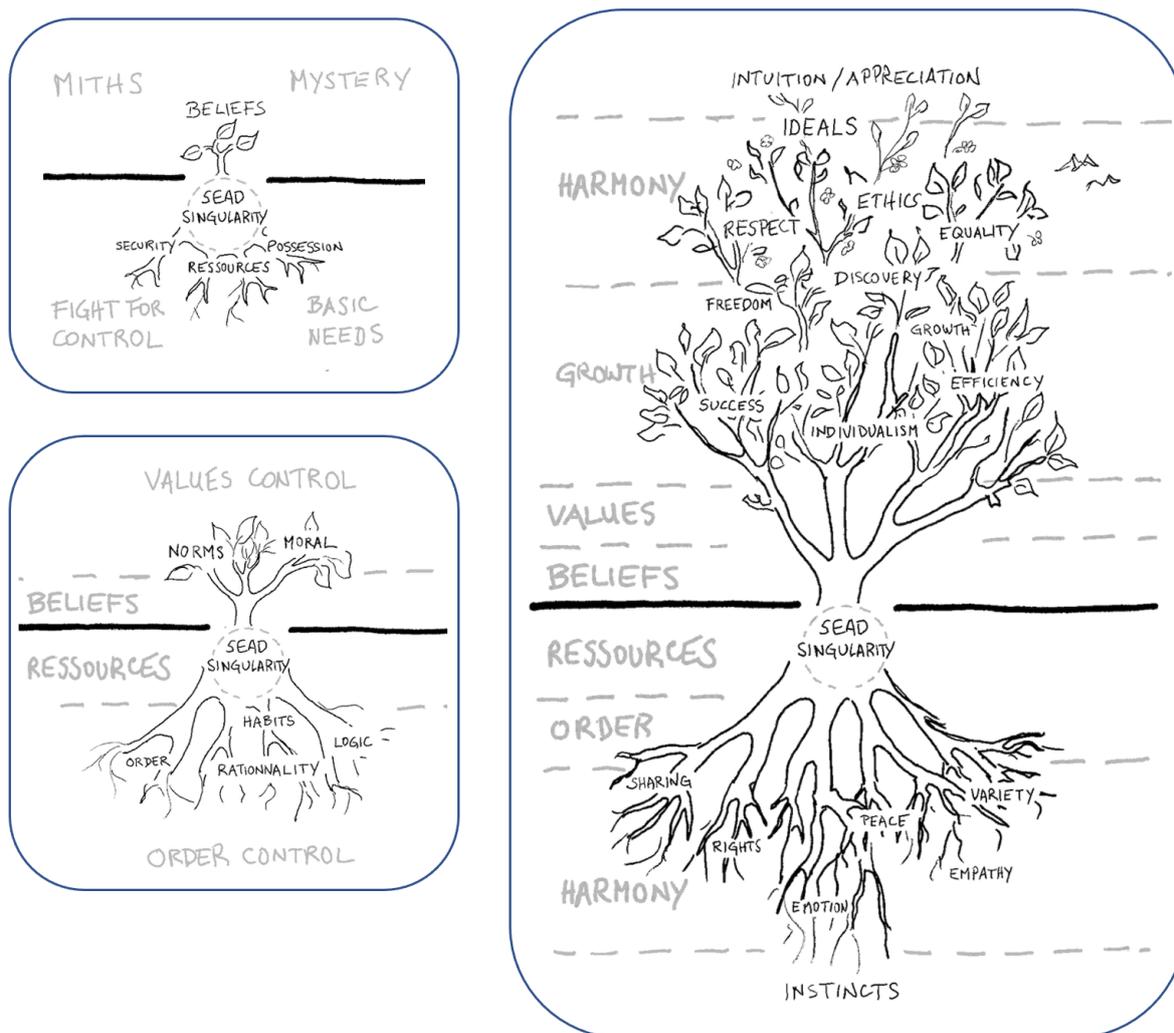


Figure 27.1 L'arbre temnéinologique

## PARTIE 5

# LES PROFILS DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT

*« À ce prix, nous réussirons la Troisième Révolution. À ce prix nous danserons, autrement sans doute, mais nous danserons encore. »*

*Fred Vargas – 2008*



### 28. Les musiques du monde

En cherchant à comprendre ce qui pouvait générer des freins au changement dans les entreprises (Rapports 1 et 2), j'ai découvert que ces freins pouvaient être de deux natures :

Il y a d'une part les dysfonctionnements systémiques, qui s'expliquent comme suit. Si l'entreprise est ouverte sur son environnement, à l'écoute de ses clients et de son personnel, si elle permet aux employés de tous niveaux de travailler de manière autonome, qu'elle gère la circulation de l'information et organise les rôles de chacun de manière structurée et efficace, enfin et surtout si elle sait exprimer la raison d'être de son activité, elle devrait changer naturellement. Car le changement est un processus évolutif naturel de tous système ouvert, flexible et autonome. Dans ce type d'entreprise idéale, les problèmes de changement n'existent en principe pas. Mais il n'y a pas d'entreprise idéale. Tout système est par nature dysfonctionnel. Le changement en entreprise pose donc toujours des problèmes. Si l'on constate des freins au changement, il faut d'abord analyser la structure et son fonctionnement, vérifier si la raison d'être de l'activité est bien communiquée et partagée, revoir la circulation de l'information et les processus de feedback. Une fois la cause du problème identifiée et le dysfonctionnement corrigé, le changement s'opérera... jusqu'au prochain dysfonctionnement.

Les dysfonctionnements systémiques ne représentent pas un challenge majeur. Il suffit d'un peu de bon sens, d'expérience pratique et de quelques connaissances académiques – il suffit de lire un ou deux livres récents ou de suivre une formation en Management et Leadership à HEC Lausanne – et le problème peut être réglé. Mais alors pourquoi le changement représente-t-il un problème aussi important dans nos sociétés ? Pourquoi les gens montrent-ils une telle résistance au changement ? Pourquoi les organisations humaines doivent-elles attendre d'être au pied du mur pour réagir ? Cela vient des conséquences causées par les freins au changement de la seconde nature que j'ai nommés « Résistance critique au changement ».

Depuis Kant au 18<sup>ème</sup> siècle, il est admis que les individus développent une représentation du monde qui leur est propre. Ainsi, chacun de nous vit dans une réalité construite particulière qui conditionne son rapport à lui-même, aux autres et à son environnement. La nature biologique de l'être et sa représentation du monde dans un environnement particulier confère à chaque individu sa singularité. Le même principe s'applique aux systèmes sociaux. En tant que groupe d'individus, une communauté – qu'elle soit professionnelle, familiale ou ludique – va développer en commun une représentation du monde singulière qui, en rassemblant les réalités construites de chaque élément du système, sera plus que la somme des réalités construites individuelles (Ulrich, 1983).

J'ai nommé Résistance critique au changement le phénomène qui affecte les individus ou les organisations qui font face à des tensions de changement mais dont la logique du changement nécessaire échappe à leur représentation du monde. Quitter une île est un changement inconcevable pour quelqu'un dont la réalité n'inclut pas l'idée d'un bateau.

Là où le changement représente donc un vrai gros challenge, c'est lorsque celui-ci est freiné par une Résistance critique au changement. Car il s'agirait dès lors de faire changer la représentation du monde d'un individu ou, a fortiori d'une organisation. Mais est-il possible de transformer des individus de manière à modifier leur vision du monde ?

Je n'ai pas de réponse à cette question ! Il y a probablement des obstacles innés insurmontables. Mais le potentiel de développement individuel et collectif des humains est tellement impressionnant par ce qu'il a démontré à travers les âges qu'il serait dommage de ne pas essayer.

Ce que je crois avoir pu établir dans les Rapports 1 et 2 de mon travail de recherche lié à ce CAS est que, au cours de leur évolution ou de leur développement, différents systèmes comme l'enfant, les organisations humaines, la philosophie, suivent une séquence plus ou moins déterminée ou s'expriment des visions du monde différentes à chaque étape. En associant des théories publiées (Graves, 1970 ; Beck, 1996 ; Laloux, 2014 ; Kahler, 2008 ; Smith, 2009) à un travail de recherche personnel, j'ai proposé un modèle que j'ai nommé la Double Spirale Téléologique (DST) et dont j'ai exposé la genèse plus haut (Partie 4). La structure de la DST en comparaison avec les modèles existants est présentée dans l'Annexe 9. La DST présente les caractéristiques suivantes (Figure 26.2) :

1. Le développement de la conscience dans les systèmes humains est subdivisé en deux domaines séparés mais interdépendants : un développement lié au monde et aux valeurs matériels (contrôle, sécurité, habitudes, possession, concurrence, partage, paix, empathie, émotions, etc.) et en un développement lié au monde et aux valeurs immatérielles (croyances, normes, morale, individualisme, liberté, efficacité, respect, éthique, idéaux, etc.).
2. La dynamique de développement est générée par la combinaison d'une dynamique alternant « vers l'intérieur » et « vers l'extérieur » par rapport au système et d'une oscillation entre une représentation du monde tournée sur l'individuel ou sur le collectif. Cette combinaison produit

la double spirale, positionnée arbitrairement vers le haut pour l'immatériel et vers le bas pour le matériel.

3. Les cycles de la double spirale sont de nature fractale et récursive. On retrouve les mêmes schémas logiques à différentes échelles et différents niveaux. Les cycles commencent par une étape de séparation (singularisation, individualisation, affirmation), suivie d'une étape d'exploration-intégration et se terminent par une étape de réconciliation-harmonisation.
4. Si la séquence est complète et harmonieuse du côté matériel, les étapes majeures sont : Contrôle des ressources, Contrôle de l'ordre logique et Harmonisation et partage des ressources.
5. Si la séquence est complète et harmonieuse du côté immatériel, les étapes majeures sont : Affirmation des croyances, Intégration des valeurs, Affirmation du potentiel de croissance et Harmonisation des valeurs. Chaque système, en tant que holon (Koestler, 1967), étant à la fois un tout (individu) et une partie d'un système plus vaste (famille, espèce, écosystème), c'est en particulier dans la dernière étape du cycle que l'individu prend pleine conscience de sa participation en tant qu'élément à d'autres systèmes, souvent immatériels, desquels il doit comprendre et adopter la raison d'être ou, à défaut, réaliser qu'il contribue au dysfonctionnement du système global.
6. Contrairement à ce que suggère certains modèles de développement similaires – et à ce que j'ai cru au début de cette recherche, les étapes de développement d'un système de niveau supérieur (englobant) ne suivent ou se superposent pas à celle du niveau de système inférieur. Elles se développent en parallèle avec un certain degré d'interaction<sup>27</sup>.

Chaque individu dans son développement personnel se situe quelque part sur la Double Spirale Temnéinologique. Sa représentation du monde s'exprimera en fonction des niveaux dominants, à un stade de développement donné. De même, les organisations humaines, notamment les entreprises, expriment une représentation du monde qui se situe quelque part sur la double spirale. La position sur la double spirale va conditionner un profil de leadership chez l'individu et le paradigme organisationnel ou culture d'entreprise dans les organisations.

Résoudre individuellement nos propres Résistances critiques au changement reviendrait donc à changer sa représentation de la réalité. Cela suppose de changer de niveau logique, mettre évidence et résoudre des paradoxes ou encore de changer de croyances ou de langage (Watzlawick et al., 1975) ; cela suppose donc une grande capacité de remise en question et une forte volonté de

---

<sup>27</sup> Les croyances nécessitent qu'un certain nombre d'individus les adoptent pour qu'elles deviennent des croyances collectives. De même, certaines perceptions rationnelles du réel ne s'imposent que petit à petit au niveau collectif pour devenir un savoir. A l'inverse, certaines formes de conscience collective précèdent la conscience individuelle. On peut citer par exemple la création de l'univers de la mythologie grecque décrite par Hésiode 700 ans av. qui est incroyablement proche des théories actuelles de la physique quantique, ou la conscience écologique des amérindiens qui précède de beaucoup leur conscience rationnelle sur la question.

développement personnel. Lorsqu'un système est bloqué face au changement, on conçoit aisément qu'une intervention extérieure soit généralement nécessaire (crise, thérapeute, consultant). Au cœur du présent travail de recherche se loge l'idée qu'il faut alors être capable d'identifier le profil de leadership ou le paradigme organisationnel et accompagner le sujet dans le développement de nouveaux niveaux de conscience, tout en respectant les étapes suggérées par la séquence de la double spirale de développement et les qualités innées du système qui définiront son potentiel de développement.



## 29. Nouriev, Fred Astaire ou Michael Jackson

Le cadre étant posé, je voudrais maintenant explorer les différents modèles de leadership qui nous ont été présentés pendant la formation CAS et analyser ce qui nous en a été dit sous l'angle de la Double Spirale Temnéinologique (DST). Je ferai également référence aux autres modèles de développement présentés dans la partie 1 de ce rapport, soit le PTM (Process Therapy Model), la SD (Spiral Dynamic) ou les stades de consciences de Laloux.

Pour simplifier la référence au modèle DST, j'utiliserai le schéma de la Figure 31.1, plus technique que la Figure 27.1.

### Le leadership décisionnel

Le cours de Julian Marewski nous a baladé dans l'univers de la prise de décision. J'en ai gardé trois enseignements principaux. Tout d'abord que prendre une décision c'est prendre un risque. Il faut donc savoir évaluer le risque, en se basant sur des faits et en interprétant les statistiques de manière appropriée. Ensuite que les décisions efficaces reposant sur des approches simples (heuristiques) donnaient de meilleurs résultats que des démarches rationnelles complexes. Finalement que l'intuition (*gut feeling*) était souvent plus efficace que la réflexion.

Mes conceptions personnelles m'ont souvent porté vers ce type de réflexions. Je pense notamment qu'il est sage de tempérer le biais positif associé au concept d'intelligence ou de connaissance. Une fois qu'un système commence à construire sa propre représentation « intelligente » de la réalité, il réduit fortement sa capacité à utiliser ses instincts ou ses intuitions pour ressentir l'environnement. La qualité émergente de l'intelligence dans les système critiques est ainsi associée à la perte de la qualité opposée : l'ignorance. La Bible utilise la métaphore de l'arbre interdit de la connaissance. De nombreuses autres cultures considèrent l'ignorance comme une sagesse. C'est un fait que l'ignorance a montré de nombreuses qualités. Nous l'avons vu, l'intuition, ou de simples heuristiques, conduisent souvent à de meilleures décisions qu'une analyse sophistiquée (Gigerenzer, 2007). La recherche montre aussi par exemple que les foules ignorantes sont parfois mieux à même de trouver la meilleure solution que les experts (Surowiecki, 2004). Enfin, dans son livre *Factfulness*, Hans

Rosling a montré à quel point « croire que l'on sait » peut induire en erreur et nous rendre plus sots que nos cousins les chimpanzés (Rosling, 2018).

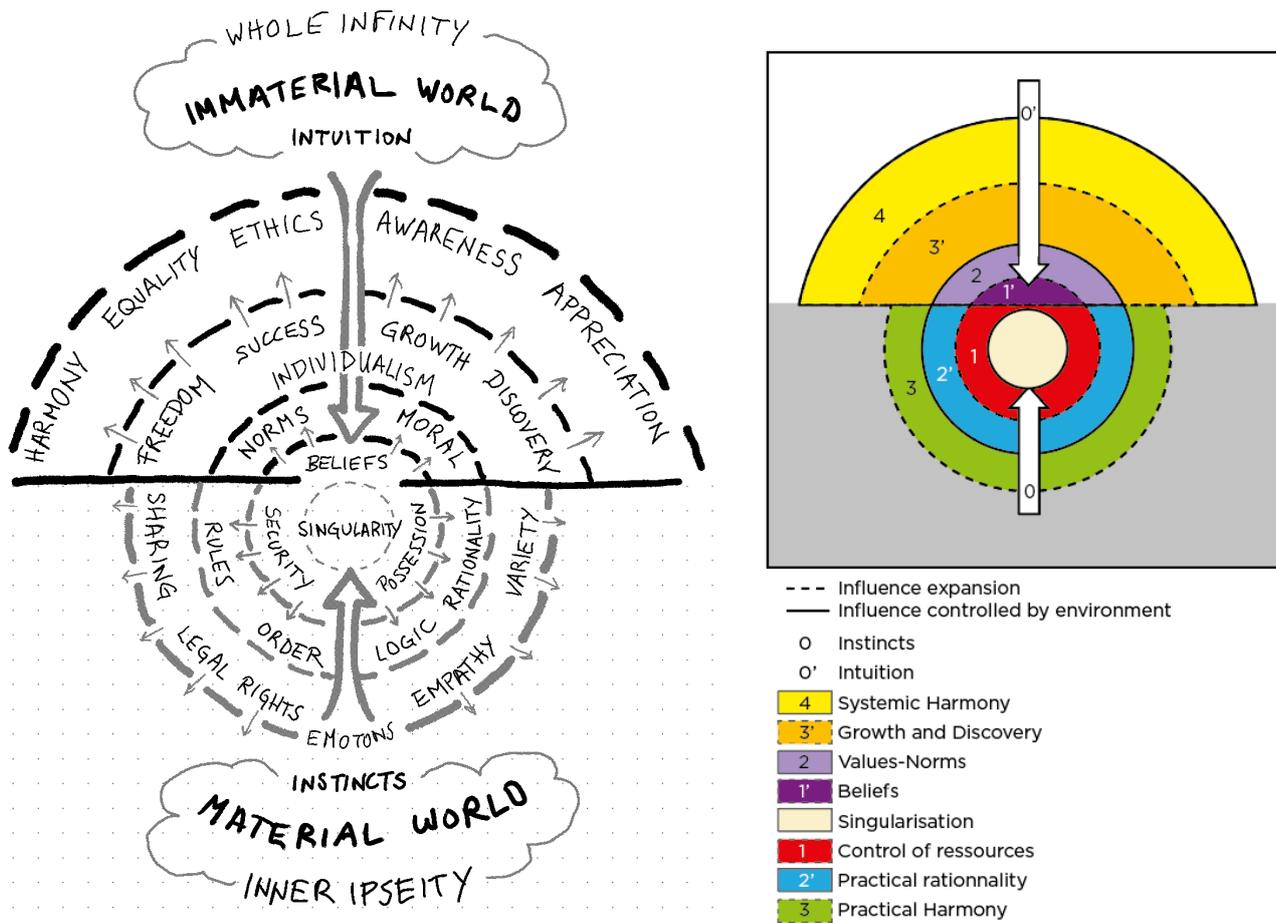


Figure 31.1 Schéma technique de développement de la Double Spirale Temnéinologique et terminologie

Le leadership décisionnel caractérise donc les personnes dont le profil est ancré dans ses racines matérielles, pragmatique et connecté à ses instincts. Il prendra des décisions rapides qui garantiront la survie de son système. C'est un profil qui correspond bien au stade 1-1' de la DST (Figure 31.2).

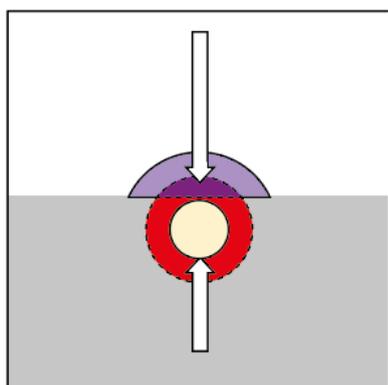


Figure 31.2 Le décideur

C'est le profil Promoteur du PTM. A ce stade, le sujet développe aussi le stade DST 2 et réagit en fonction de normes basiques. Mais un niveau normatif trop développé va le déconnecter d'avec le monde des valeurs immatérielles et de l'intuition. Sans cette connexion, les décisions seront avant tout centrées sur nos propres besoins ou les besoins du groupe avec lequel nous partageons un lien d'appartenance, au détriment de l'intérêt ou de la raison d'être communs.

Le leadership décisionnel nécessite une forte connexion aux instincts et une capacité de simplification du processus décisionnel. Le stade rationnel pratique (Ordre

logique, DST 2') représentera donc un obstacle à cette connexion. Les décideurs efficaces ne seront donc pas de bons planificateurs. Leur pensée sera plutôt linéaire. Leur profil de leadership imposera ses choix de manière naturelle sans trop s'encombrer du besoin d'Harmonie dans son milieu matériel. La dominance de la dynamique d'expansion (traits tillés) dans le monde matériel montre que c'est un profil conquérant. Pour avancer, il puise sa confiance dans ses croyances et ses valeurs normatives simples, qui se construisent dans le monde immatériel en parallèle de l'étape de contrôle des ressources.

## Le leadership créatif

Nicolas Henchoz ne nous a pas vraiment parlé du leadership créatif, mais de méthodologies créatives permettant de libérer et structurer la créativité au service de l'innovation. Je voudrais ici explorer quant à moi le profil du leader créatif.

Il est reconnu aujourd'hui que la créativité est une qualité associée à l'hémisphère droit du cerveau. Cet hémisphère est aussi responsable du traitement global, en image, de la pensée arborescente et d'une forte implication émotionnelle. Les qualités de l'hémisphère gauche où se logent la capacité analytique, les compétences logiques et rationnelles ou le langage permettent de canaliser l'hémisphère créatif. La créativité est donc le fruit d'un hémisphère droit efficient et suffisamment libre pour exprimer son potentiel. Sa connexion à l'instinct et à l'intuition nourrit son inspiration.

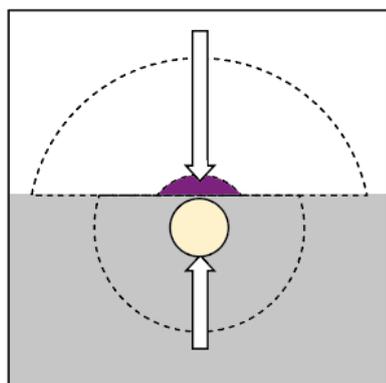


Figure 31.3 Le créatif

Du point de vue de la DST, le profil du créatif est basé sur l'absence des niveaux structurants normatifs (2) et Organisé logique (2'). L'émotivité exacerbée<sup>28</sup> est associée à un fort lien avec l'environnement qu'il soit matériel ou immatériel. Les niveaux d'Harmonie pratique (empathie, paix) et d'Harmonie systémique (égalité, éthique) peuvent être présents selon le degré de développement personnel du sujet.

Le créatif (Figure 31.3) est typiquement le profil Rêveur du PTM ou le stade Magique (Survie, Fusion) de Graves. D'un point de vue théorique, je ne suis pas sûr que des « méthodologies » créatives soient compatibles avec les profils de leadership créatif. Leur créativité provient de leur connexion avec leur environnement à travers leurs instincts et leurs intuitions. Organiser la créativité est contreproductif et représente un challenge insurmontable pour le créatif. Utiliser le potentiel extraordinaire des créatifs consiste à mon sens davantage à associer des profils « organisés » (DST 2') aux profils créatifs et d'enseigner à ces organisateurs des méthodologies qui garantissent de ne pas annihiler les pulsions créatives et

<sup>28</sup> L'hyperémotivité serait liée à un surdéveloppement de l'amygdale dans le cerveau. Siaud-Facchin, 2008 : *Trop intelligent pour être heureux*, Odile Jacob éd.

refermer ces surefficients du cerveau droit. Il faudrait également changer le paradigme qui privilégie le rôle des profils organisés dans les actions humaines et poussent les créatifs à des comportements de mise en retrait, de désocialisation et d'isolement<sup>29</sup>. Les créatifs sont les créateurs de futur avec beaucoup d'instincts et d'intuition. Leur rôle d'éclaireurs est plus que jamais indispensable.

## Le leadership interpersonnel

Avec Marianne Schmid Mast, nous avons exploré la variété du monde et la perception que nous avons de cette diversité. Nous avons été encouragés à prendre conscience des biais de perception liés à notre propre personnalité et à notre culture. Nous avons analysé la manière dont se construisent les stéréotypes et la prudence avec laquelle il faut les utiliser. J'ai regretté pourtant que cette formation se termine sur l'a priori que les stéréotypes seraient inacceptables... car à mon avis ils sont inévitables et sont utiles et indispensables pour comprendre le monde et interagir harmonieusement avec les autres.

A l'instar des ouvrages de référence souvent mentionnés ici, tout le présent travail est un exercice de compréhension, donc inévitablement une démarche stéréotypique. Tout être humain dans son développement personnel tente d'organiser les couleurs du monde. Mais tous les auteurs s'accordent à souligner qu'une catégorisation n'est qu'un modèle de représentation de la réalité. Isoler un niveau de conscience, un profil de personnalité ou un pouvoir créatif pour identifier la couleur dominante chez un individu ne correspond pas à cet individu. Cela sert – ou devrait servir – uniquement à fournir des outils pour mieux gérer la complexité. Ce qu'il faut apprendre à éviter, c'est de confondre le modèle avec l'objet réel, la moyenne ou la norme avec l'ensemble des points qui compose le système étudié.

Laloux (2014) consacre un chapitre de sa théorie des niveaux de conscience à souligner qu'ils sont tous présents et qu'une couleur caractéristique n'est qu'une couleur dominante dans un contexte donné. Kahler (2010) souligne constamment que tous les profils de communication sont présents, s'expriment en nous et que nous voyageons de l'un à l'autre en fonction du contexte et des expériences de vie. Avec son profil en matrice à 9 couleurs, Smith (2009) tente de donner une image plus holistique de la personnalité en ordonnant les couleurs selon 9 contextes différents.

---

<sup>29</sup> Le profil psychologique des créatifs correspond à mon avis à ce que la psychologie nomme les « surdoués » ou les « surefficients mentaux ». Ils montrent une hyperesthésie, une pensée en arborescence et systémique, une hyperémotivité générée par une activité du cerveau droit qui caractérise moins de 15% des individus. Les termes superlatifs (sur-) sont malheureux. Dans la norme (85% des gens), le cerveau gauche structuré et rationnel a pris le contrôle. Les nommer « créatifs » serait moins stigmatisant. Ce sont des « gauchers » du cerveau à qui il faudrait accorder une place plus privilégiée dans la société. Siaud-Facchin, 2008 : *Trop intelligent pour être heureux*, Odile Jacob éd. Petitcollin C., 2010 : *Je pense trop, comment canaliser ce mental envahissant*, Guy Trédaniel éd.

Je souhaite que les stéréotypes proposés ici ne soient pas associés strictement à la réalité de la personne qu'ils tentent de représenter. Ils doivent servir à mieux comprendre les pouvoirs dominants et aider à accompagner le changement en tenant compte d'une séquence logique normative.

## Le leadership émotionnel

Avec Jochen Peter Breuer, nous avons vécu une expérience pleine d'énergie. Il a voulu nous démontrer que nos interactions étaient des échanges d'énergies, portées par nos émotions, et que ces énergies étaient colorées de manière différentes selon nos profils de personnalités. Son modèle pratique était le Structogram®, basé sur 3 couleurs : (1) le bleu du rationnel logique, (2) le rouge du décideur orienté sur les objectifs et les résultats et (3) le vert de celui qui privilégie les émotions et les rapports humain harmonieux.

Dans les interactions, il y a, d'une part, l'énergie que l'on émet. Elle va prendre la couleur de notre personnalité. Le rouge voudra de l'action et craindra l'inertie. Le bleu voudra de la structure et craindra le désordre. Le vert enfin recherche l'harmonie et craindra le conflit. D'autre part, il y a l'énergie que l'on reçoit avec sa couleur spécifique. En étant conscient des différentes couleurs d'énergies possibles, on améliore sa capacité de comprendre et interagir avec autrui. Dans la différence il faut être positif : « Tout ce que vous pourrez dire sera retenu... en votre faveur » insistait Jochen. Une autre phrase fait partie de ce que j'emporte avec moi de ce cours : « ce qui me dérange chez toi n'est pas réglé chez moi ». Accueillir l'énergie de l'autre avec bienveillance et intérêt, c'est « l'énergizer » positivement. Contrer ou éviter l'énergie que l'autre nous adresse est son corollaire négatif que Jochen nommait « vampirizer ».

Le leader émotionnel est celui qui saura accueillir les différentes formes de profils sans que le sien ne viennent écraser celui de l'autre ou adopte une stratégie d'évitement. Mais alors quelle est la couleur de ce profil de leadership ? Le rouge craindra l'inertie que génère le besoin d'analyse rationnelle du bleu et l'inefficacité du consensus cherché par le vert. Le bleu rejettera les décisions irréfléchies du rouge et expliquera au vert que la décision démocratique n'est généralement pas la réponse logique. Le vert est le meilleur candidat, mais sa recherche insatiable d'harmonie en fera un bon membre d'équipe mais un assez mauvais leader.

Alors ? Quelle est finalement l'utilité pratique de ce modèle simple – peut-être trop simplificateur du Structogram® ?

Le modèle du Structogram® est celui qui se rapprochait le plus de ce qu'était en train de devenir le présent travail de recherche. Les profils émotionnels sont en quelques sorte associés à nos représentations du monde. Les freins au changement sont donc liés à ces profils. Savoir comment les ouvrir s'ils sont fermés est donc un élément clé du leadership transformationnel. Le Structogram® est un modèle qui se rapproche des profils de la Process Communication de Kahler, des niveaux de conscience de Graves ou des profils de pouvoirs créatifs de Smith. Mais il avait quelque chose

d'insatisfaisant, de frustrant. Je crois que l'explication de cette frustration réside dans le fait que c'est un modèle statique et qui n'intègre pas du tout la question du changement ni le domaine spirituel des valeurs et des idéaux. C'est un modèle matérialiste. Il n'est dès lors pas surprenant de retrouver dans la partie basse de la DST les 3 couleurs du modèle du Structogram®, alors que la partie haute traite d'énergies qui sont totalement absentes du Structogram®.

Le modèle AIC (Appréciation, Influence et Contrôle) de Smith (2009) – voir Partie 4 – intègre ces deux dimensions du changement et des idéaux. En cela, représente une approche qui répond davantage à mes attentes. Le modèle AIC tient compte de la dynamique d'influence. Quel que soit notre profil, nous portons en nous le besoin d'influence. Influencer c'est exister. Lorsque la dynamique d'influence mutuelle des interactions est équilibrée, les échanges d'énergies sont harmonieux. Mais lorsque le besoin d'influence unilatérale domine, les échanges deviennent des rapports de forces dominant-dominé ou un affrontement dominant-dominant. Quelle que soit la couleur du profil, le pouvoir d'influence dominant va générer des comportements de leadership différents. Le vert va jouer la victime, le bleu le donneur de leçon et le rouge le bulldozer.

Ce profil de leadership que Jochen nous encourageait à imaginer, vers lequel il faudrait tendre et qui serait capable d'accueillir et d'harmoniser les différents profils naturels, ne serait-ce pas ce que Smith appelle la pouvoir appréciatif ? C'est ainsi que j'appellerais le profil manquant du Structogram®.

J'ai beaucoup hésité au moment de définir les composantes du profil de leadership appréciatif dans la DST. Assurément, le niveau jaune (4) de l'Harmonie systémique est la composante dominante. A contrario, le niveau rouge (1) du Contrôle des ressources doit probablement être relativement faible, car il est un niveau d'influence dominatrice qui réduit la place accordée à l'autre. Le niveau magenta (2) des Normes et Valeurs est présent, car c'est le niveau structurant du respect d'autrui. De même,

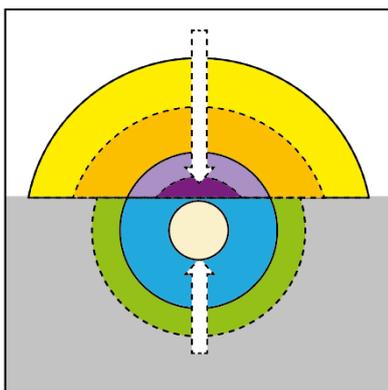


Figure 31.4 L'appréciatif

le niveau bleu (2') doit être présent comme compréhension rationnelle logique. La présence forte des niveaux structurant-organiseurs (magenta et bleu) réduit probablement les chances d'expression des instincts et de la créativité. En revanche, les qualités appréciatives vont probablement reconnecter le sujet avec ses intuitions que le niveau normatif aura freiné. Le niveau vert (3) de l'Harmonie pratique doit probablement être présent ; soit parce qu'il précède le développement de l'Harmonie systémique, soit parce qu'il en est la conséquence incontournable ; mais il se pourrait qu'il ne soit en rien anthropocentrique. Quant au niveau orange (3')

de Croissance et Découverte, il doit probablement être présent également, car il représente la curiosité nécessaire pour découvrir la variété de l'environnement et le côté rebelle qui permet de ne pas vivre sous le joug des valeurs du niveau normatif magenta. Le leader appréciatif correspond donc probablement à la structure de la Figure 31.4.

## Le leadership éthique

Enfin, avec Guido Palazzo nous sommes entrés de plein pied dans le monde caché, immatériel, des croyances, des valeurs et des idéaux. Ayant déjà bien progressé sur le modèle de la DST, je retrouvais la séquence Influence-Contrôle-Appréciation, dans le modèle de Kohlberg. Le phénomène de banalisation du mal nous plongeait dans les questions de représentation de la réalité et l'influence de notre cadre culturel dans la construction de nos valeurs et le conditionnement de nos comportements. Je retrouvais comment un individu peut avoir un profil individuel relativement évolué et, en tant qu'élément d'un système collectif, un profil basique. Enfin, à travers le décryptage des multiples exemples de comportements non éthiques de leaders ou d'entreprises, nous avons mis au cœur de la problématique l'importance de s'interroger sur la raison d'être de toutes choses. Le « *purpose* » des systèmes. Autant dire que tout cela résonnait fortement avec mon travail personnel.

Mais s'il fallait retenir un message, je crois pouvoir – sans trahir mes camarades – affirmer que c'est l'insistance avec laquelle Guido nous a martelé : « ces leaders dépourvus de sens éthique... ce sont des psychopathes ! ».

Du point de vue de la DST, le leadership appréciatif décrit plus haut est logiquement fortement associé à des valeurs éthiques. Le leader appréciatif est un leader éthique. Dès lors, quel serait le profil d'un leader non-éthique ?

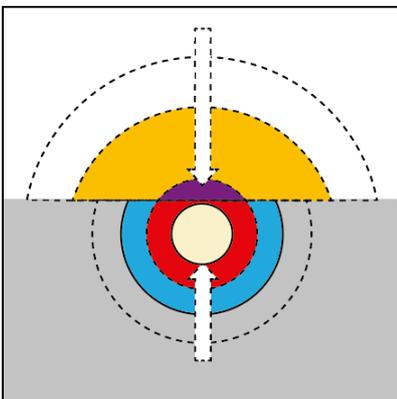


Figure 31.5 Le psychopathe

Le leader non-éthique base son fonctionnement avant tout sur le contrôle des ressources (1). Les valeurs normatives (2) qu'il a inévitablement construites sur ses croyances se sont entièrement repliées sur son pendant matériel – le Rationnel pratique – et le peu qui en restait a cédé à l'élan libérateur de la recherche de succès et de progrès du niveau de Croissance et découverte (3'). C'est donc avant tout l'absence d'aspiration à l'Harmonie pratique (3), qu'il remplace par un ordre imposé, ou à l'Harmonie systémique (4), qui caractérise les leaders psychopathes (Figure 31.5).



## 30. Ma manière de danser

Pour ce 3<sup>ème</sup> rapport, il nous est demandé de définir notre propre style de leadership. Je vais tenter de le faire dans le cadre de la DST. Je comparerai ensuite le résultat avec mes profils produits par les modèles de la Process Communication (PCM) et le modèle Appréciation-Influence-Control (AIC).

Je suis quelqu'un d'analytique. Le Rationnel pratique bleu (2') est donc très dominant chez moi. Ayant reçu une éducation basée sur les valeurs normatives, mon niveau associé aux Valeurs normatives (2) a constitué une base solide pour mon développement personnel. Depuis la post-adolescence,

épris de liberté et individualiste, j'ai voulu redécouvrir tout cela par moi-même, construire ma propre compréhension du monde. J'ai donc développé mon étage Croissance et Découverte (3') et réglé à son strict minimum les valeurs normatives collectives. Ma créativité et ma pensée en arborescence qui émergeaient m'ont ensuite amené à développer mon niveau appréciatif et les valeurs éthiques ou spirituelles sont venues compenser les valeurs normatives réduites au minimum.

Qu'en est-il des autres niveaux ? Le niveau rouge du Contrôle des ressources est très faible. Je déteste la compétition, je fuis les conflits et j'ai toutes ma vie pris des chemins vers l'inconnu qui ne

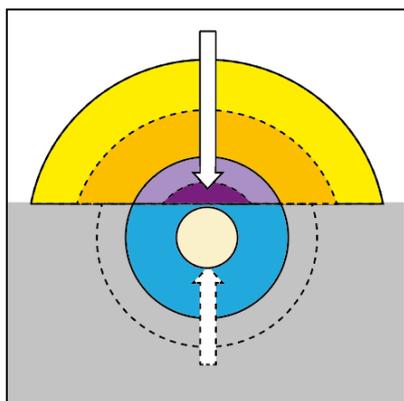


Figure 31.6 Mon profil

m'offraient aucune garantie de sécurité personnelle. J'ai donc un faible niveau d'agressivité matérialiste. Quant au niveau vert de l'Harmonie pratique (3), le niveau de l'empathie anthropocentrique, de la politique sociale, je ne sais trop quoi en faire ? Un peu misanthrope probablement et idéaliste désespéré, je ne me nourris pas des moments d'harmonie avec mes semblables. Cette harmonie ne m'apporte de l'énergie que lorsqu'elle est couplée avec l'Harmonie plus vaste du monde immatériel. J'ai donc choisi de ne pas faire figurer le niveau vert sur mon profil<sup>30</sup> (Figure 31.6).

En 2017, j'ai suivi une formation sur la Process Communication. J'ai pu découvrir ainsi mon profil dans le modèle PCM de Kahler (1982). Il montrait que ma Base était Travaillomane (Rationnel pratique dans la DST), avec une première Phase Persévérant réglée (Valeurs normatives dans la DST). En 2017, j'étais dans la Phase Empathique (Harmonie pratique dans la DST), qui n'était pas réglée, engendrant colère en situation de stress de premier niveau et des comportements de donneur de leçons, voire méprisants, au deuxième niveau de stress. Le niveau Rebelle (Croissance et Découverte de la DST) était le prochain étage de mon développement personnel. Le niveau Rêveur (Prérational de la DST) était également assez fortement présent, justifiant mon côté créatif et intuitif. Le niveau le moins développé était le niveau rouge du Promoteur (Contrôle des ressources de la DST). Sur la Figure 31.7, j'ai reproduit mon profil de personnalité dans le modèle PCM, en remplaçant les couleurs du modèle PCM par les couleurs correspondantes de la DST.

Le modèle AIC propose un test de personnalité basé sur les préférences de couleurs, incroyablement rapide (moins de cinq minutes). Le test de base est gratuit et je l'ai testé sur moi-même et sur plusieurs personnes avec des résultats étonnants (<https://odii.com>). Le test propose de choisir parmi 9 couleurs celles que l'on aime le plus et celles que l'on aime le moins. Sur la base de ce choix, l'algorithme va établir un profil des « pouvoirs » qui s'expriment en nous et conditionnent nos comportements. Une

<sup>30</sup> Je trouve intéressant de relever que cette problématique du niveau vert avait été relevée par Jochen Peter Breuer lors du cours sur le leadership émotionnel. Il avait été surpris que je rejoigne le groupe des « bleus » plutôt que celui des « verts »... mais il manquait le groupe jaune pour que je choisisse sans hésiter la bonne couleur.

analyse plus approfondie peut être obtenue également, payante celle-ci, qui dresse un profil de leadership (Figure 31.7).

Le modèle AIC a fait ressortir chez moi une forte prédominance du pouvoir appréciatif (ce profil absent à la fois du modèle du Structogram® et du modèle PCM). Ce pouvoir appréciatif, nourrit par un besoin d'Harmonie systémique, serait dominant dans mon style de leadership naturel (dans quel sens je cherche à guider les gens) et dans mon leadership acquis (quels moyens j'utilise pour les guider). Pour les moyens, le pouvoir Appréciatif (accorder une attention particulière aux connaissances qui contribuent à des discussions philosophiques, politiques et stratégiques plus larges) arrive seul en tête. La recherche de contrôle ou d'influence arrivent loin derrière. Pour le sens, l'objectif vers lequel guider les gens, le pouvoir Appréciatif (être ouvert, apprendre et découvrir) partage la première place avec le pouvoir Influenciel (s'engager en commun). Au cœur de mon action se trouve mon mode de fonctionnement : vouloir accorder les gens, les différents points de vue et les personnalités.

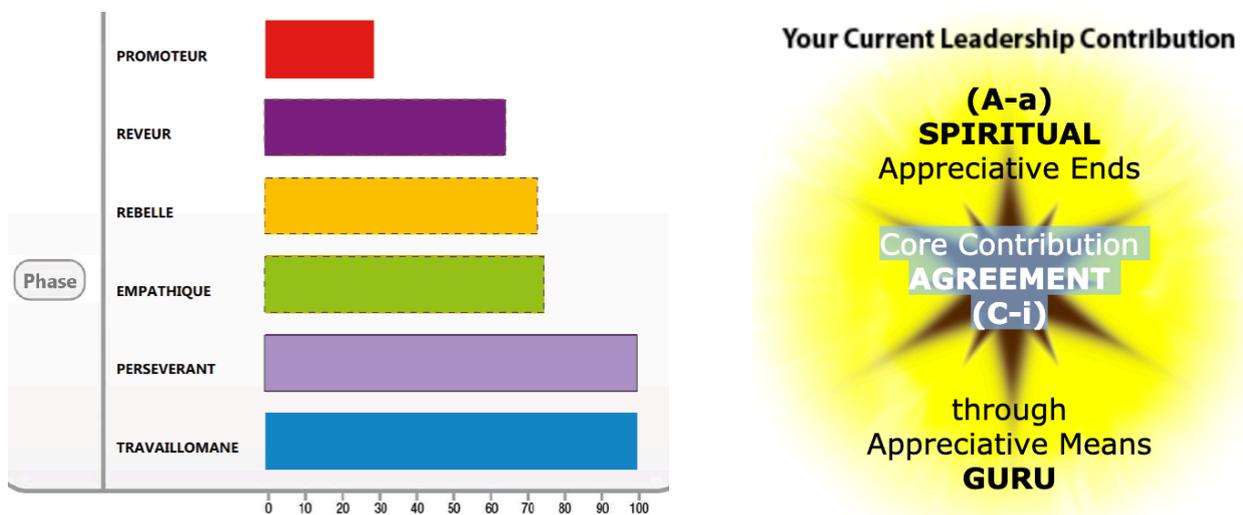


Figure 31.7 Mon profil de personnalité dans le modèle Process Communication en 2017 (à gauche) et mon profil de leadership dans le modèle AIC en 2021 (à droite). Voir texte pour explications.

En conclusion, mon profil que j'ai essayé de dresser en utilisant la DST coïncide plutôt bien avec les profils délivrés par les deux autres modèles. Le profil vert de l'Harmonie pratique (3) dont je ne savais pas quoi faire apparaît comme problématique (situation actuelle à régler) dans le PCM et se trouve remplacé par le jaune de l'Appréciatif dans le modèle AIC. La quasi-absence du rouge des influences et des interactions humaines à travers l'action, couplé à ma problématique du vert des interactions humaines harmonieuses, laisse cet espace des interactions humaines assez vide. C'est en effet un espace qu'il m'a toujours semblé difficile d'habiter.

## L'éléphant sur le dancefloor

En deuxième lieu, il nous est demandé pour ce 3<sup>ème</sup> rapport d'évoquer quels sont les obstacles que nous rencontrons du fait de notre style de leadership.

Les profils appréciatifs sont caractérisés par une pensée en arborescence, une vision systémique et par une grande ouverture sur l'environnement. A l'instar des profils de ce que certains psychologues (références, voir notes de bas de page 9) nomment bien malheureusement les surefficients mentaux ou les surdoués<sup>31</sup>, le fonctionnement appréciatif génère un certain nombre de difficultés.

Le profil appréciatif de l'Harmonie systémique correspond aux niveaux jaune et turquoise (intégratif et systémique) chez Graves ou au stade Évolutif chez Laloux. Selon les disciples de Graves, Don Beck et Christopher Cowan (voir Chabreuil et Chabreuil, 2019), ce profil qui a émergé dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle – mais dont on trouve les prémisses dans la pensée de nombreux philosophes de l'Antiquité grecque à la Renaissance ou dans la philosophie orientale – caractériserait aujourd'hui moins de 10% de la population. Sa conscience systémique représente le dernier stade du développement de la conscience individuelle, mais le premier stade de la pensée collective. Dans ce stade systémique de la pensée collective, le profil appréciatif en est au stade prérationnel, remplis encore de mythes et de magie. Il peut donc à la fois passer pour un génie ou pour un débile.

La problématique générale des profils appréciatifs est très proche des problématiques des surefficients ou des surdoués. Pour ces derniers, les psychologues relèvent leur vision différente du monde, leur hypersensibilité envahissante, leur hyperémotivité, leur surinvestissement, leur rapidité pour résoudre des problèmes complexes, leur obsession de la précision et leur recherche permanente d'un monde idéal perdu. Ces caractéristiques ont comme conséquence un relationnel difficile, qui débouchera soit sur un isolement protecteur, soit au milieu des autres sur un sentiment d'une immense solitude.

Au cours de cette extraordinaire expérience de formation et de recherche qu'a représenté ce CAS, j'ai constamment été confronté à ce mélange d'enthousiasme extrême et de grande solitude. Mon surinvestissement a été stigmatisé, entre moqueries, admiration et évitement. Remettre à son mentor un texte de 60 pages quand il nous en était demandé 5 à 10 est une torture. Encore ici, traiter la question du leadership s'est avérée impossible sans une première partie de 16 pages et une deuxième dans laquelle il me reste encore à traiter deux points et ajouter la conclusion que j'ai déjà écrite. Très rares sont les personnes qui se sont intéressées à ce que j'avais à raconter quand je désirais partager les fruits de mon travail. Le plus souvent, je voyais mes interlocuteurs décrocher rapidement ou se débarrasser de la question en y opposant une vision simplifiée et pragmatique.

Si je devais définir mon style de leadership, je l'appellerais le style éléphant... et pour danser avec les autres, ce n'est pas pratique ! Plus concrètement, je dois trouver des solutions pour que mes interactions avec les autres soient plus sereines, plus bilatérales et trouver le moyen de rendre mon

---

<sup>31</sup> Ils ne sont en fait à mon avis que des latéralisés cerveaux droit créatif, alors que 85% des gens sont latéralisés cerveau gauche rationnel.

monde moins dérangent. De même, constater à quel point les interactions et le jeu d'influence est souvent si difficile génère en moi beaucoup de colère. C'est un problème que je dois régler.

## Apprendre à danser

Pour suivre la suite des consignes, je devais identifier 3 axes de développement. Dans le cadre de cette synthèse complète, ils resteront dans ma sphère personnelle.

## La prochaine danse

Les directives du CAS pour ce 3<sup>ème</sup> rapport nous demandaient de terminer notre exposé par un plan d'implémentation des axes de développement ci-dessus. Dans le cadre de cette synthèse complète, je le garderai pour moi également...



## 31. Le burning

Le moment est venu de conclure... définitivement. Je termine cette formation dans un mélange contrasté d'émotions. D'un côté, ce fut une période extrêmement intense de réflexions et de découvertes. De nouvelles formes de compréhension du monde se sont imposées à moi dans l'excitation de la découverte et l'euphorie magique de la nouveauté. Mais d'un autre côté, il y a aussi un profond sentiment de découragement et de tristesse. Le monceau d'idées et de concepts qui sont nés de cette période intense forme un tas dont je ne sais pas vraiment quoi faire. Leur foisonnement et la passion qui en a émergé m'ont attiré beaucoup plus d'évitement, de désintérêt, de rejet ou de sourires moqueurs, que de marques d'intérêt, de soutien ou d'encouragement.

La formation continue est une terrible machine à illusions et les systèmes humains de terribles broyeurs de singularités.

Mon entreprise qui a financé une partie de cette formation l'a fait sans en attendre quoi que ce soit. Se rappellera-t-elle seulement qu'elle a formé un cadre de 56 ans au management du changement ? Le projet de transformation de mon département que nous avons baptisé Associations 2020 – dont je crois pouvoir dire que sans moi il n'aurait pas existé, et qui avait été mis au placard, a repris vie. Quelques projets spécifiques ont été relancés, qui s'inspirent du projet initial. Mais ils sont maintenant placés sous la responsabilité d'autres personnes. Je regarde mes idées être transformées par d'autres. Ces autres tellement plus adaptés à ce système que j'observe d'un regard de plus en plus personnel et impuissant. Ce regard qui, me semble-t-il, m'isole toujours davantage du système dans lequel j'essaie de trouver ma place. Comme un éléphant sur le dancefloor...

## TROIS PETITS TOURS ET PUIS S'EN VA

*Le bout de papier avalé se coince dans la trachée à la hauteur du cœur, la salive l'imprègne, l'encre noire, spécialement conçue pour cette missive, se dissout lentement et les lettres perdent figure. Dans le corps humain, le mot se divise alors en substance et en essence. Tandis que la première disparaît, la seconde, privée de forme, se laisse capturer par les cellules du corps parce que, étant essence, elle est toujours en recherche d'un support matériel, même si cela doit se faire au prix de nombreux malheurs.*

*Olga Tokarczuk, Les livres de Jakób*



Nous sommes des graines déposées sur les lèvres du temps. Comme des arbres, nous plantons nos racines dans l'histoire, dans le terreau de ce qui est advenu, de ce que nous pouvons nous approprier, de l'héritage de notre espèce. Comme des arbres, nous tendons nos branches vers le futur, vers l'essence de ce qui est, vers le sens de tout cela. Dans son livre sur les éléphants, Romain Gary avait appelé cela : « Les Racines du Ciel ». Je crois que c'est Kant qui a dit que l'être, c'est « l'infini qui s'incarne dans le singulier ». Une graine posée sur les lèvres du temps.

Mais l'infinie essence est inaccessible et l'infinie substance est insondable. Il faudrait savoir trouver son bonheur dans la vérité présente et incomplète et la contemplation bienveillante du chemin parcouru. Entre les racines et le ciel, la vie, c'est s'amuser, danser ensemble.

Pour leur intérêt, leur soutien ou leurs encouragements, je remercie Nathalie, Guido, Dennis, Roelien, Véronique et Vanda, Lorenzo, Bill. Vous avez été des oasis sur ce chemin.

Trouverais-je encore la force de donner une nouvelle forme à ma « Petite histoire du changement », pour essayer de la partager et peut-être lui donner une chance d'exister autrement que dans ma tête ? Avoir du leadership, finalement, c'est savoir danser avec les autres. Et un éléphant, ça ne sait pas danser...

Gianni Di Marco, Troistorrents, le 20 août 2021

## BIBLIOGRAPHIE

- |  |      |   |
|--|------|---|
| Autissier D., Vandageon-Derumez I., Vas A. et Johnson K.           | 2018 | <i>Conduite du changement : concepts-clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs</i> ; Dunod éd.  |
| Ashby R.   | 1956 | <i>Introduction to Cybernetics</i> , Chapman & Hall éd.   |
| Barrau A.  | 2014 | <i>Des univers multiples. Nouveaux horizons cosmiques</i> , Dunod éd., 3 <sup>ème</sup> éd. 2020  |
| Beck D. E., Larse T. H., Solonin S., Viljoen R. C. and Johns T. Q. | 2018 | <i>Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code</i> , Wiley éd.  |
| Beck D. E.   | 1996 | <i>Spiral dynamics: mastering values, leadership, and change: exploring the new science of memetics</i> , Blackwell Business éd.  |
| Beer S.  | 1972 | <i>Brain of the firm. The managerial cybernetics of organization</i> , Peguin Press éd.   |
| Beer S.  | 1979 | <i>The heart of the entreprise</i> , Wiley éd., reprinted with corrections 1988.  |
| Beer S.  | 1985 | <i>Diagnosing the System for organizations</i> , Wiley éd.  |
| Bertalanffy L. (von)   | 1968 | <i>General System Theory : Fondation, Development, Application</i> , Georges Brazziler Inc. éd., Bordas éd. pour la traduction française, 1973, Dunod éd. pour la nouvelle édition, 1993. |
| Bogdanov A.  | 1912 | <i>Essays in Tektology: The General Science of Organization, translated by George Gorelik</i> , Seaside, CA: Intersystems Publications éd., pour la traduction anglaise, 1980.            |
| Boulding K. E.   | 1956 | <i>General System Theory</i> , Georges Brazziler Inc. éd., Bordas éd. pour la traduction française, 1973, Dunod éd. pour la nouvelle édition, 1993.                                       |
| Chabreuil F. & Chabreuil P.  | 2019 | <i>La spirale dynamique. Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent</i> , InterÉditions éd.  |
| Churchman C. W.  | 1968 | <i>The Systems Approach</i> , Delacorte Press New York éd.  |
| Corning P.   | 2018 | <i>Synergistic selection. How cooperation has shaped evolution and the rise of humankind</i> , World Scientific Publishing éd.  |
| Corning P.   | 2020 | <i>"Thermoeconomics": Time to move beyond the second law</i> , Progress in Biophysics and Molecular Biology, Elsevier éd, vol. 158. P. 57-65  |

Espero R. & Hardern R.	1989	<i>The viable system model, interpretations and applications of Stafford Beer's VSM</i> , Wiley éd.
Gigerenzer G.	2007	<i>Gut Feeling : The Intelligence of the Unconscious</i> , Allen Lane ed.
Graves C. W.	1970	<i>Levels of Existence: An Open System Theory of Values</i> , Journal of Humanistic Psychology
Gruber M. and Tal S.	2017	<i>Where to play, 3 steps for Discovering Your Most Valuable Market</i> ; Pearson ed., 2019, Les Éditions Diateino éd. pour l'édition française
Harari Y. N.	2015	<i>Sapiens : Une brève histoire de l'humanité</i> , Albin Michel éd.
Hoverstadt P.	2020	<i>The Viable System Model, in Systems Approaches to Making Change : A Practical Guide</i> , The Open University, Reynolds M., Holwell S. éd.
Kahler, T.	1982	Process Communication Model, Kahler Communications, Inc.
Kahler, T.	2008	<i>Le grand livre de la Process Thérapie</i> , Taibi Kahler Associates, Inc., Eyrolles éd. pour la version française, 2010.
Kant I.	1781/87	<i>Critique of pure reason</i> . Transl. by Norman Kemp Smith, New York: St. Martin's Press, 1965
Kotter J. et Rathgeber H.	2018	<i>Alerte sur la banquise : réussir le changement dans n'importe quelles conditions</i> , Portfolio/Penguin éd. 2005, 2017, Pearson France éd. 2008
Koestler A.	1967	<i>Le cheval dans la locomotive : le paradoxe humain</i> , Les Belles Lettres éd.
Kolbert E.	2014	<i>The Sixth Extinction : An Unnatural History</i> , Elizabeth Kolbert éd.
Laloux F.	2014	<i>Reinventing Organizations : A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness</i> ; Nelson Parke éd. ; Les Éditions Diateino éd. pour la version française, 2015
Larsen E. R. et Lomi A.	2018	<i>Resetting the Clock: A Feedback Approach to the Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change ; in System Dynamics, OR Essentials</i> , Kunc M. éd.
Lassi W.	2019	<i>The Viability of Organizations Vol. 1, Decoding the « DNA » of Organizations</i> ; Springer Nature Switzerland AG éd.
Le Moigne J.-L.	1977	<i>La théorie du système général : théorie de la modélisation</i> , Presse Universitaires de France éd., 4 <sup>ème</sup> éditions mise à jour, 1994

Maturana H. R. et Varela F. J.	1980	<i>Autopoiesis and cognition : the realization of the living</i> , Riedel éd.
Maffesoli M.	1988	<i>Le Temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes</i>
Meadow D. H.	2008	<i>Thinking in systems : a primer</i> , Sustainability Institute, Diana Wright éd.
Mobus G. E. et Karlton M. C.	2015	<i>Principles of Systems Science</i> , Springer éd.
Morecroft J. D. W..	2007	<i>Strategic Modelling and Business Dynamics: A feedback systems approach</i> , John Wiley & Sons Ltd. éd., 2 <sup>ème</sup> éd. 2015
Morin E.	1977	<i>La nature de la nature</i> , Du Seuil éd., dans <i>La Méthode, tomes 1 à 6</i> , Du Seuil éd., regroupés en 2 vol., 2008
Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Bernarda G. and Papadakos P.	2014	<i>Value Proposition Design</i> ; John Wiley & Sons Inc. ed., 2015, Pearson France éd. pour l'édition française
Petitcollin C.	2010	<i>Je pense trop, comment canaliser ce mental envahissant</i> , Guy Trédaniel éd.  Osterwalder et al., 2015 ; <i>Value Proposition Design</i> ; Pearson France éd., 290 p.
Piaget J.	1947	<i>La psychologie de l'intelligence</i> , Armand Colin éd. pour la 3 <sup>ème</sup> éd, 2012.
Pluchet B.	2017	<i>Le Big Bang pour les nuls</i> , First éd., Paris
Pluchet B.	2018	<i>La physique quantique pour les nuls</i> , First éd., Paris
Ramage M. & Shipp K.	2009	<i>System Thinkers</i> , Springer Verlag London éd.
Reeves H., Simonnet D., Coppens Y., Rosnay J. de	2004	<i>La plus belle histoire du monde</i> , du Seuil, éd.
Rifkin J.	2019	<i>Le New Deal Vert Mondial: Pourquoi la civilisation fossile va s'effondrer d'ici 2028</i> ; Jeremy Rifkin éd., Les Liens qui Libèrent éd. pour la version française, 2019
Rinpoché S.	1992	<i>Le Livre Tibétain de la Vie et de la Mort</i> ; Rigpa Fellowship, Harper éd. ; La Table Ronde éd. pour la version française, 1993 ; 20 <sup>ème</sup> édition, 2013.
Robertson B. J.	2015	<i>Holacracy : The new management system for a rapidly changing world (La révolution Holacracy)</i> ; Leduc.s. éd.; Alisio éd. pour la version française, 2020

Rosling H.	2018	<i>Factfulness</i> ; Flammarion éd.
Rosnay J. de	1975	<i>Le Macroscopie : Vers une vision globale</i> , du Seuil éd., coll. Civilisation
Rüegg-Stürm J. & Grand S.	2019	<i>Managing in a complex world. The St-Gallen Management Model</i> , Haupt éd.
Senge P. M.	1990	<i>La Cinquième Discipline : L'intelligence collective au service de la performance</i> , Groupe Eyrolles éd. 2016, 2018 pour la version française.
Shannon C. & Weaver W.	1949	<i>The Mathematical Theory of Communication</i> , Urbana, University of Illinois Press éd.
Siaud-Facchin J.	2008	<i>Trop intelligent pour être heureux</i> , Odile Jacob éd.
Schwaninger M.	2006	<i>Intelligent organizations: Powerful models for systemic management</i> ; Springer-Verlag Heidelberg Berlin éd., 2ème edition, 2009.
Smith W. E.	2009	<i>The Creative Power. Transforming Ourselves, Our Organizations, and Our World</i> ; Routledge éd.
Surowiecki J.	2004	<i>The Wisdom of Crowds</i> ; Doubleday ed.
Teilhard de Chardin P.	1955	<i>Le phénomène humain</i> , du Seuil éd., La République des Lettres éd., 2015
Taylor F. W.	1911	<i>The Principles of Scientific Management</i> , UK: Harper & Brothers ed.
Torbert B. and coll	2004	<i>Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership</i> , Berret-Koehler Publisher Inc. Ed.
Ulrich H. & Krieg W.	1972	<i>St. Galler Management Modell</i> , Haupt éd.
Ulrich W.	1983	<i>Critical heuristics of social planning</i> , Habilitation thesis, Bern: Haupt éd., Wiley New York éd (1994)
Uzan J.-P.	2021	<i>Big-Bang. Comprendre l'univers depuis ici et maintenant</i> , Flammarion éd.
Vargas F.	2019	<i>L'humanité en péril : Virens de bord, toute !</i> Flammarion éd.
Volk T.	2017	<i>Quarks to culture : how we came to be</i> , Columbia University Press éd.
Watzlawick P., Weakland J., Fisch R.	1975	<i>Changement. Paradoxes et psychothérapie</i> , Du Seuil éd.

---

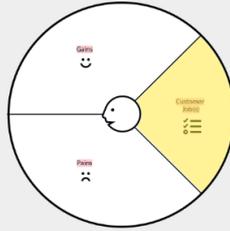
Weick K. E.	1979	<i>The Social Psychology of Organization</i> , McGraw-Hill Inc, New York éd.
<hr/>		
Weick K. E.	2009	<i>Making Sense of the Organization (Vol 2): The Impermanent Organization</i> , McGraw-Hill Inc, New York éd.
<hr/>		
Wiener N.	1961	<i>Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine</i> , Hermann & Cie (Paris), 1948, The MIT Press (Cambridge, Mass.) et Wiley (New York) éd.
<hr/>		
Wilber K.	1997	<i>Une brève histoire de tout</i> , de Mortagne éd.
<hr/>		
Wilber K.	2014	<i>Une théorie de tout. Vision intégrale pour les affaires, la politique, la science et la spiritualité</i> , Almora éd.
<hr/>		
Wohlleben P.	2015	<i>La Vie secrète des arbres. Ce qu'ils ressentent, comment ils communiquent</i> ; Des Arènes éd., 2017, pour l'édition française.
<hr/>		

## ANNEXE 1

### ANALYSE DES FREINS ET MOTEUR DU CHANGEMENT

SELON L'APPROCHE DE LA VALUE PROPOSITION DE STRATEGYZER

## Value proposition Change Jobs



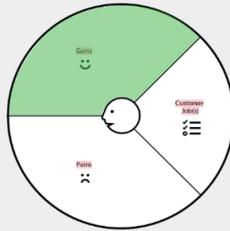
**Product:**  
**Change Doctor**

**Analysed Target:**  
**Organization Change**



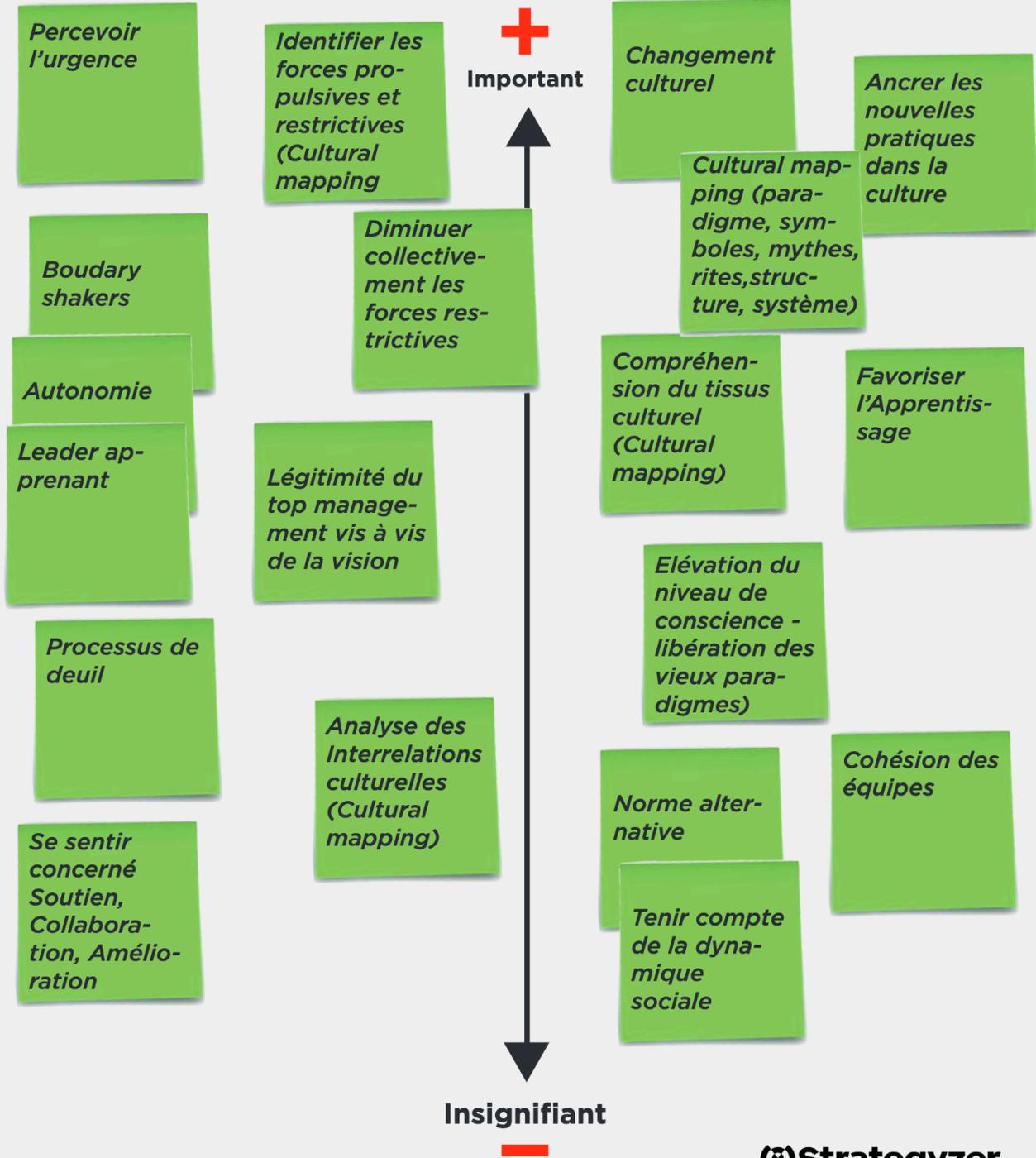
**Strategyzer**  
strategyzer.com

# Value proposition Human driven Gains

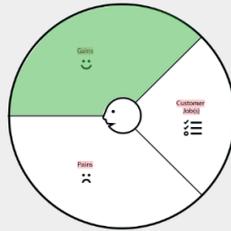


**Product:**  
Change Doctor

**Analysed Target:**  
Organization Change

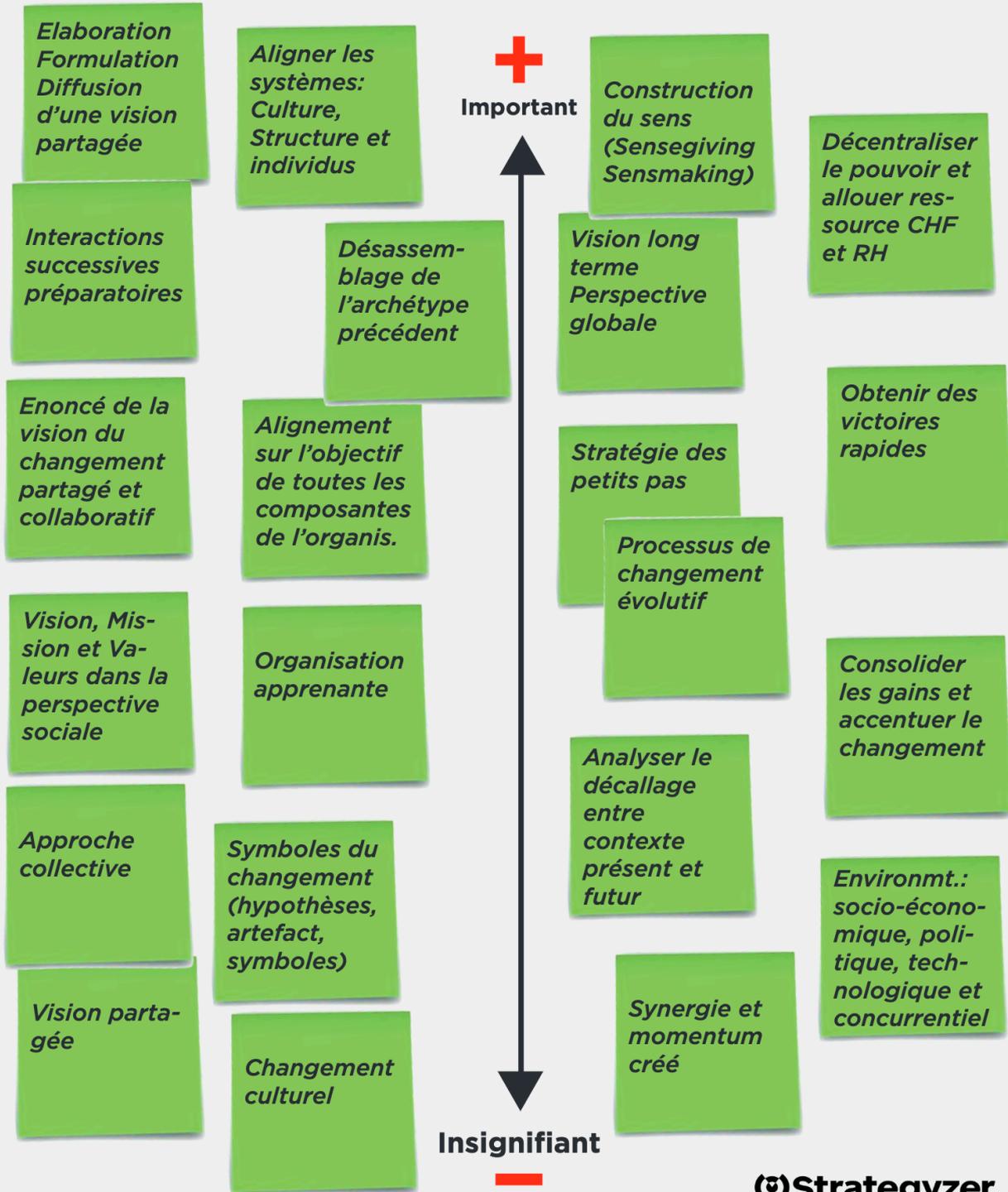


# Value proposition Strategy driven Gains

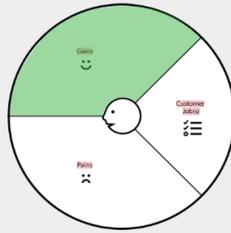


**Product:**  
Change Doctor

**Analysed Target:**  
Organization Change

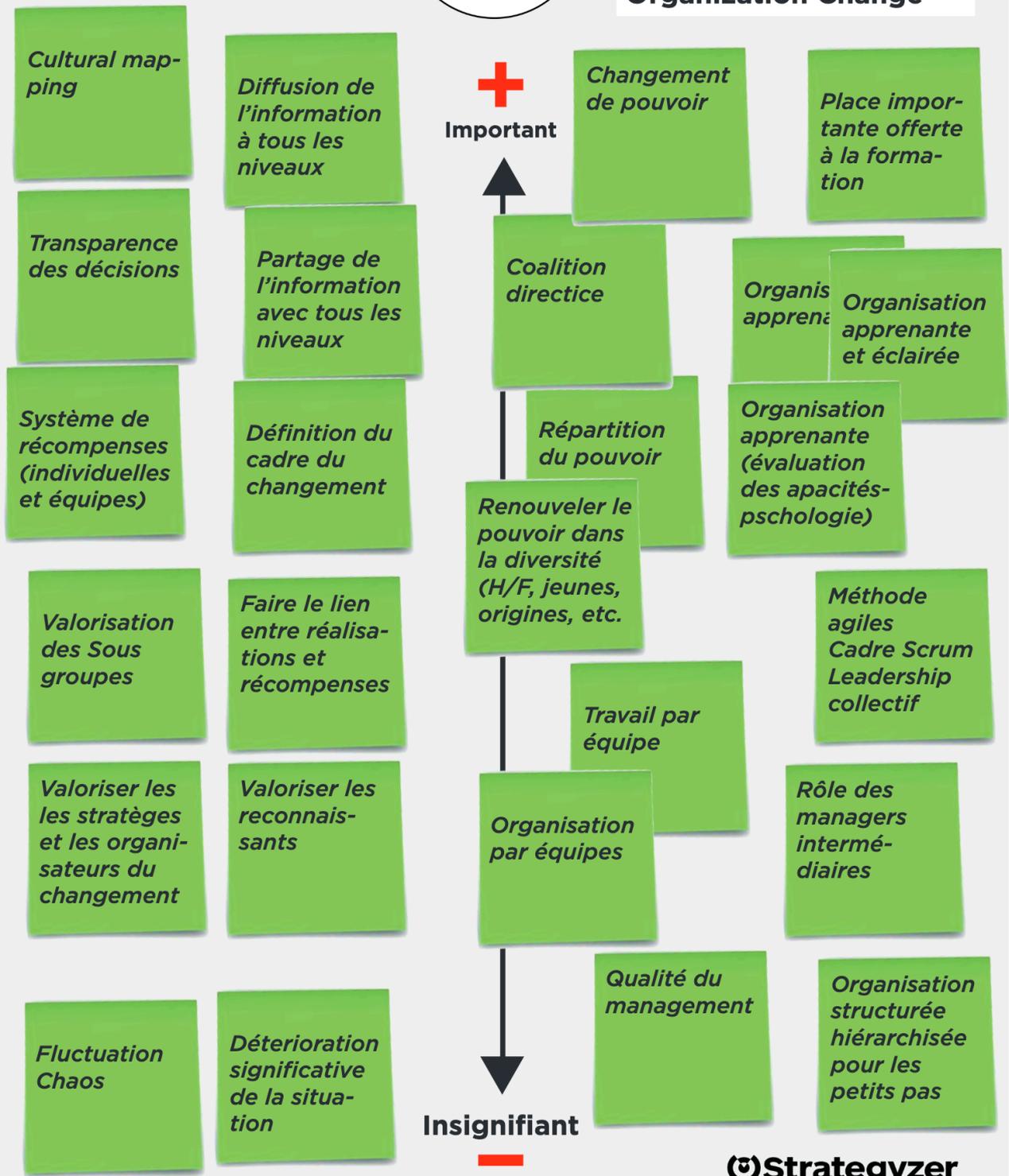


# Value proposition Organization driven Gains

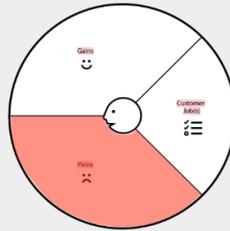


**Product:**  
**Change Doctor**

**Analysed Target:**  
**Organization Change**

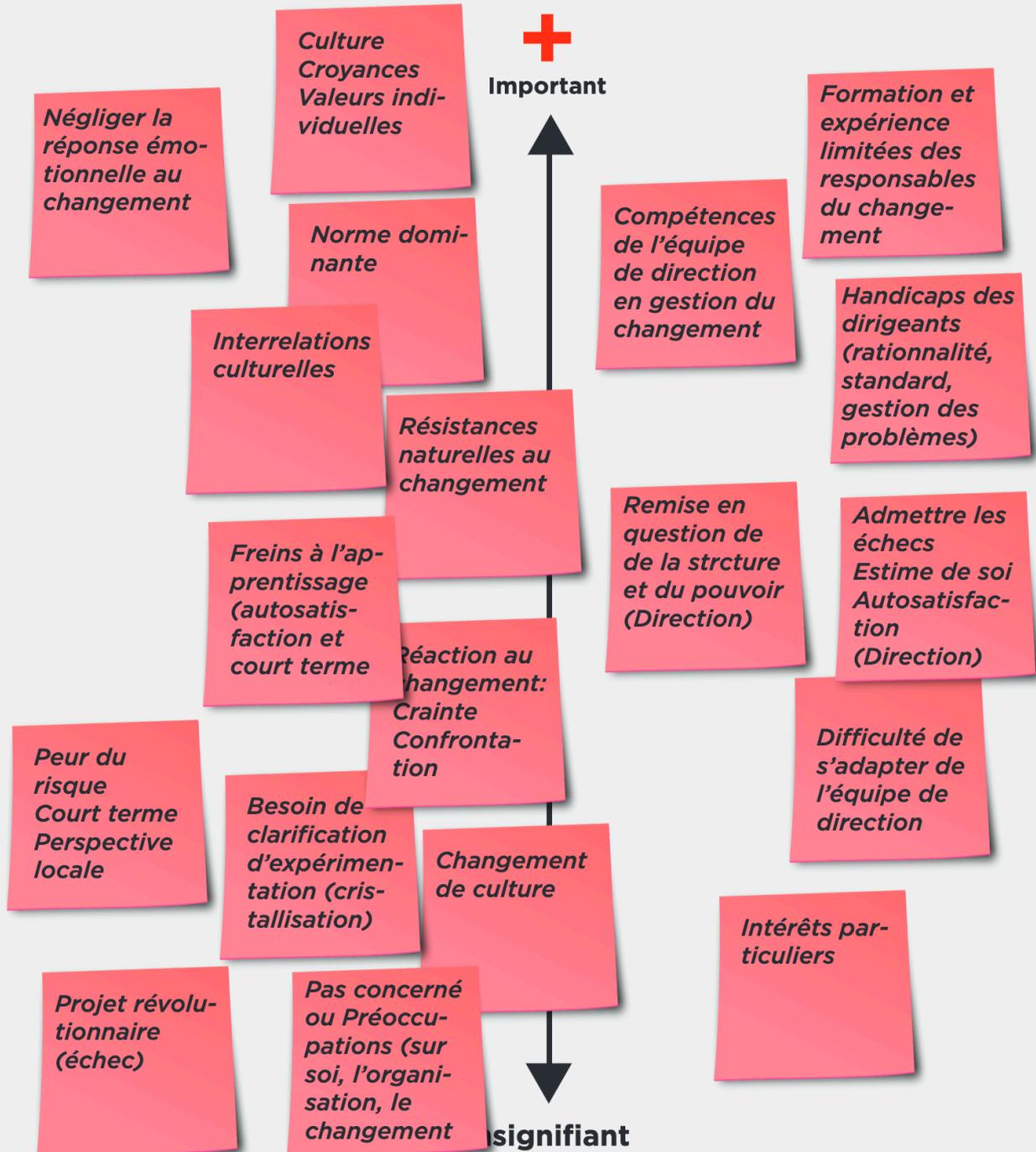


# Value proposition Human driven Pains

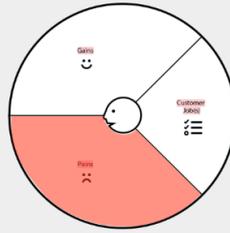


**Product:**  
**Change Doctor**

**Analysed Target:**  
**Organization Change**

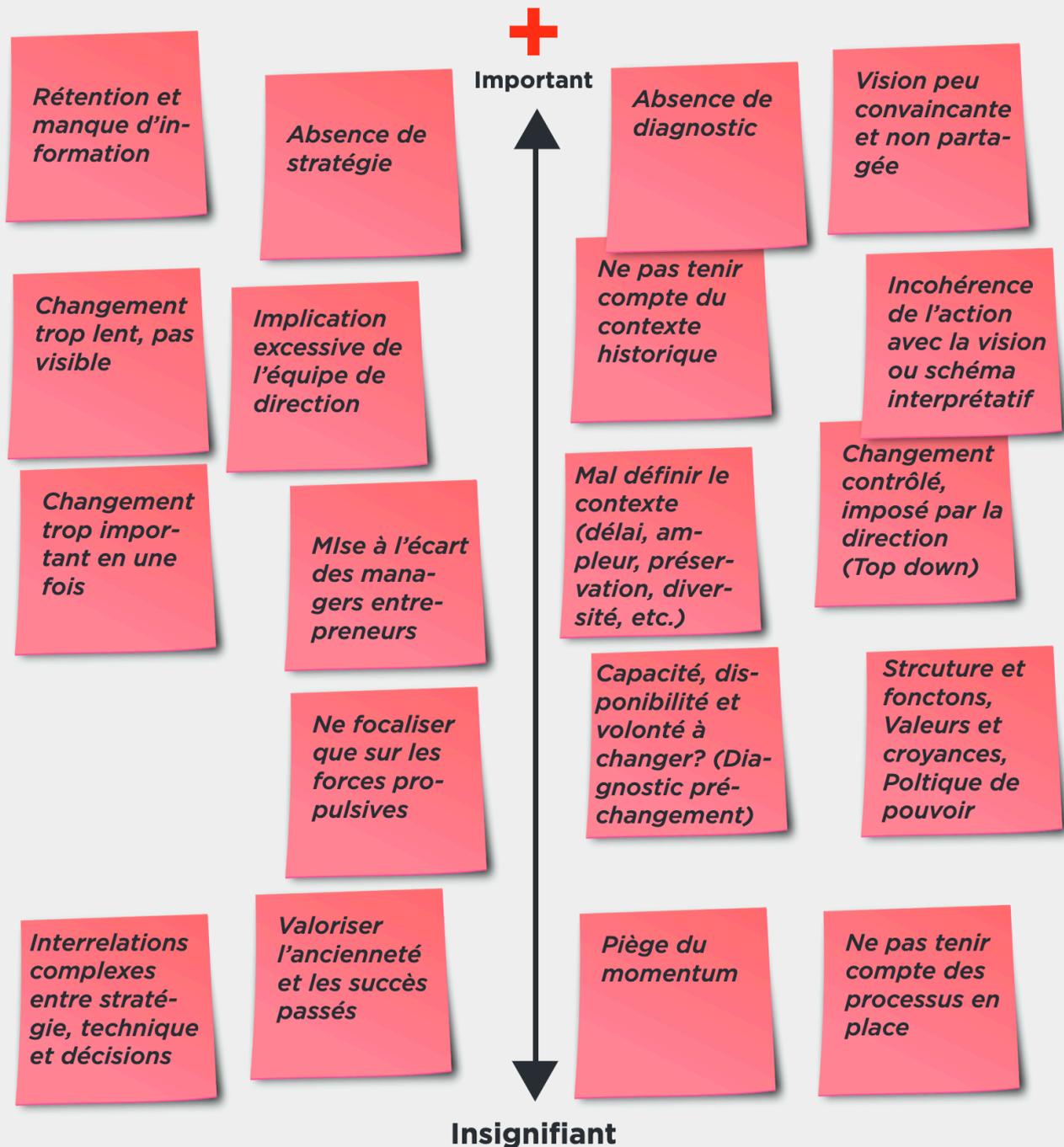


## Value proposition Strategy driven Pains

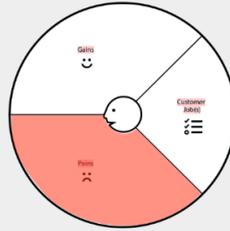


**Product:**  
**Change Doctor**

**Analysed Target:**  
**Organization Change**



## Value proposition Organization driven Pains

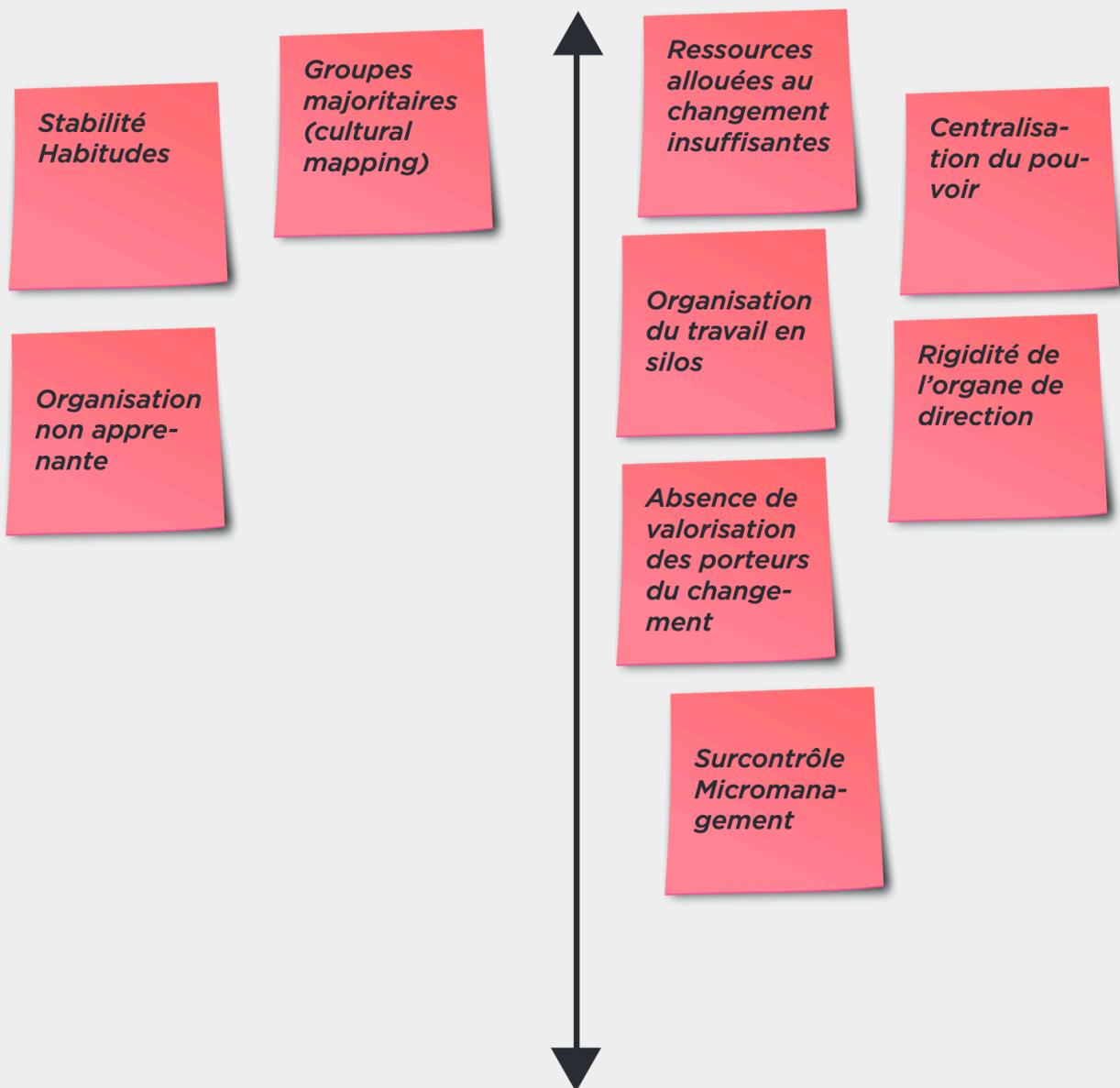


**Product:**  
**Change Doctor**

**Analysed Target:**  
**Organization Change**



**Important**



**Insignifiant**



**Strategyzer**  
strategyzer.com

## **ANNEXE 2**

# **ANALYSE D'OPPORTUNITÉS DES LEVIERS DU CHANGEMENT**

**SELON L'APPROCHE « WHERE TO PLAY » ET L'OUTIL MARKET  
OPPORTUNITY NAVIGATOR**

## Market Opportunity Set

### Les 12 moteurs du changement (M)

- M13) Communiquer sur la vision, le projet (contexte, urgence, décisions), à court, moyen et long terme. Tenir compte de la dimension émotionnelle. Communiquer simplement et clairement. Être crédible, légitime.
- M14) Travailler sur le profil des acteurs (forces restrictives, forces propulsives, interactions)
- M15) Travailler sur les compétences des acteurs (agents du changement)
- M16) Créer une dynamique participative (cohésion, engagement)
- M17) Changer le schéma interprétatif (culture, symboles, mythes, rites)
- M18) Changer la structure
- M19) Favoriser l'apprentissage
- M20) Redistribuer, diversifier le pouvoir
- M21) Allouer des ressources au changement
- M22) Segmenter le changement en pas aussi petits que possible.
- M23) Favoriser les fluctuations, une part de chaos
- M24) Mettre en place une structure de récompenses (individuelle, collective)

### Les 12 freins du changement (F)

- F1) L'autosatisfaction
- F2) La culture du succès ou de l'ancienneté
- F3) L'excès d'estime de soi (égo)
- F4) La peur du risque
- F5) Les habitudes, la stabilité
- F6) Le besoin de confrontation
- F7) La vision à court terme
- F8) Un projet révolutionnaire
- F9) Des ressources insuffisantes
- F10) L'équipe de direction, les dirigeants
- F11) La centralisation du pouvoir
- F12) L'organisation en silos. L'absence d'équipes, de collaboration

## Guide d'interprétation

### Potential

Reason to buy : Est-ce que le système est conscient de l'utilité, la nécessité de cette mesure ?  
Est-ce que la mesure est reconnue comme efficace, meilleure que la situation actuelle ?

Market volume : Est-ce que la mesure va impliquer du changement dans le système ? Est-ce que le changement dans le système va être important ?

Economic viability : Est-ce que la mesure va changer les acteurs ? Est-ce que ce changement va durer ?

### Challenge

Impl. Obstacles : La mesure sera-t-elle difficile à mettre en place ? Sera-t-elle difficile à diffuser à tous les niveaux ? Est-ce que la mesure nécessite des ressources importantes ?

Time to revenue : La mise en place de la mesure nécessite-t-elle du temps ? L'acceptation de la mesure prend-elle du temps ? Nécessite-t-elle des cycles itératifs ?

External risks : La mesure est-elle en compétition avec d'autres mesures ou habitudes ? La mise en place de la mesure dépend-elle de l'intervention de tiers (3rd party) ?  
Fait-elle face à des barrières d'adoption ?

### Avertissement

Cette évaluation repose sur l'avis de l'auteur. Elle serait grandement améliorée en réalisant le même travail mais avec une équipe de leader et d'acteurs du changement.

## Market Opportunity Attractiveness

### Moteurs

Market Opportunity	Potential	Challenge
Score	Low=1 ; Mid=2 ; High=3 ; Very high=4	
M1 Communiquer sur la vision, le projet	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> High
Score	8/12	7/12
M2 Travailler sur le profil des acteurs	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> High
Score	6/12	9/12
M3 Travailler sur les compétences des acteurs	<b>Reason to buy :</b> Very high	<b>Implementation obstacl. :</b> Low
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Mid
Score	10/12	4/12
M4 Créer une dynamique participative	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Mid
Score	9/12	7/12
M5 Changer le schéma interprétatif	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Very high

	<b>Economic viability :</b> Low	<b>External risks :</b> Mid
Score	5/12	9/12
M6 Changer la structure	<b>Reason to buy :</b> Mid	<b>Implementation obstacl. :</b> Low
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Mid
Score	7/12	4/12
M7 Favoriser l'apprentissage	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> High
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> High
Score	8/12	9/12
M8 Redistribuer, diversifier le pouvoir	<b>Reason to buy :</b> Very high	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Very high
Score	11/12	10/12
M9 Allouer des ressources	<b>Reason to buy :</b> Very high	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Low
Score	10/12	6/12
M10 Segmenter le changement	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> Low
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Low
Score	9/12	3/12

M11 Favoriser les fluctuations	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Low	<b>Time to revenue :</b> Very high
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Very high
Score	4/12	12/12
M12 Mettre en place une structure de récompenses (individuelle, collective)	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Very high
Score	10/12	10/12

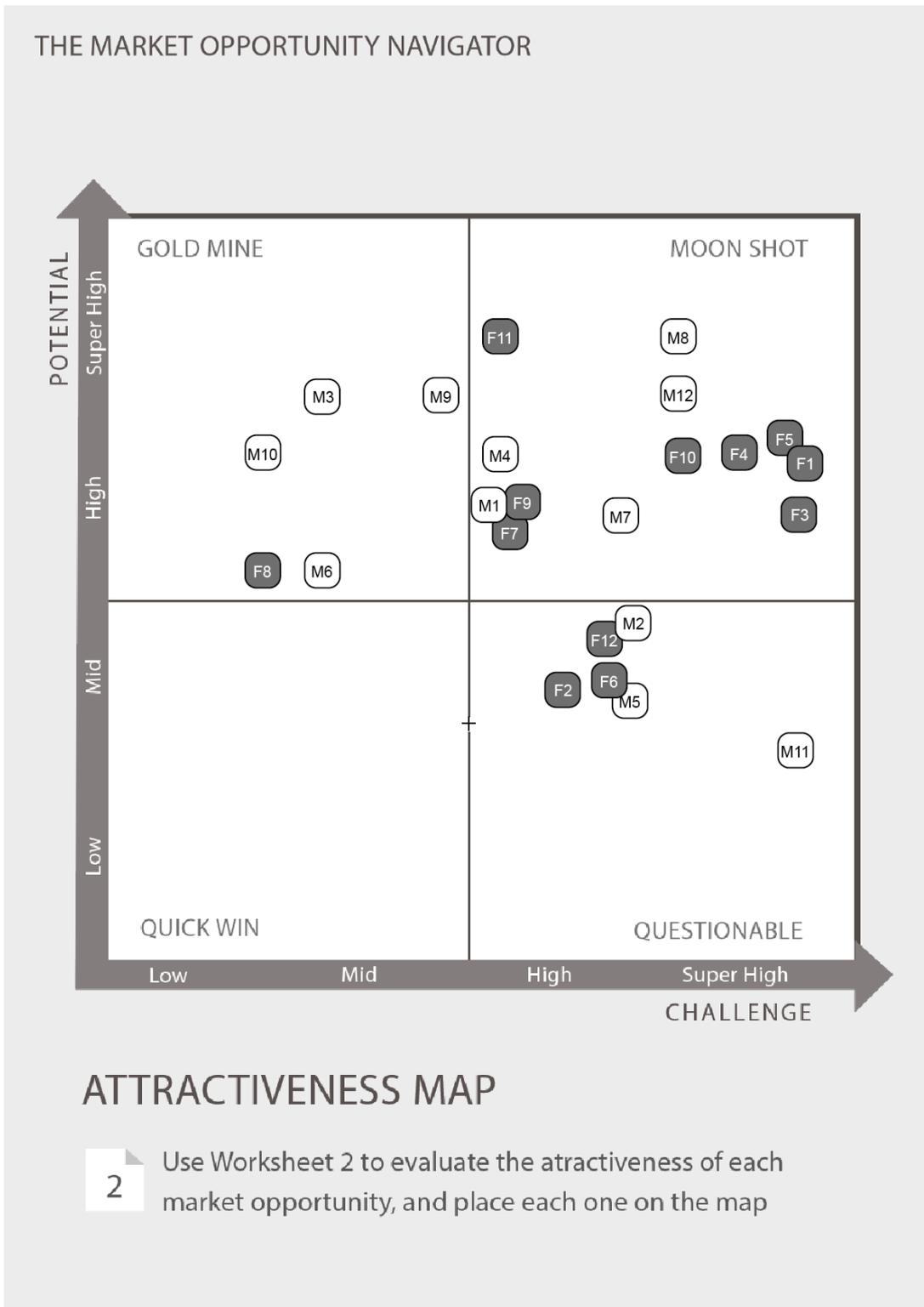
### Freins à corriger

Market Opportunity	Potential	Challenge
Score	Low=1 ; Mid=2 ; High=3 ; Very high=4	
F1 L'autosatisfaction	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Very high
	<b>Economic viability :</b> Very high	<b>External risks :</b> Very high
Score	9/12	12/12
F2 La culture du succès ou de l'ancienneté	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> Mid	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> High
Score	5/12	8/12
F3 L'excès d'estime de soi (égo)	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Very high

	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Very high
Score	8/12	12/12
F4 La peur du risque	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> High
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Very high
Score	9/12	11/12
F5 Les habitudes, la stabilité	<b>Reason to buy :</b> Very high	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Very high
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> Very high
Score	9/12	12/12
F6 Le besoin de confrontation	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Mid	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Very high
Score	5/12	9/12
F7 La vision à court terme	<b>Reason to buy :</b> Very high	<b>Implementation obstacl. :</b> Mid
	<b>Market Volume :</b> Mid	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> High
Score	8/12	7/12
F8 Un projet révolutionnaire	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> Low
	<b>Market Volume :</b> Mid	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Low
Score	7/12	3/12

F9 Des ressources insuffisantes	<b>Reason to buy :</b> Mid	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> High	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> High	<b>External risks :</b> High
Score	8/12	7/12
F10 L'équipe de direction, les dirigeants	<b>Reason to buy :</b> Low	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Mid
	<b>Economic viability :</b> Very high	<b>External risks :</b> Very high
Score	9/12	10/12
F11 La centralisation du pouvoir	<b>Reason to buy :</b> High	<b>Implementation obstacl. :</b> High
	<b>Market Volume :</b> Very high	<b>Time to revenue :</b> Low
	<b>Economic viability :</b> Very high	<b>External risks :</b> High
Score	11/12	7/12
F12 L'organisation en silos. L'absence d'équipes, de collaboration	<b>Reason to buy :</b> Mid	<b>Implementation obstacl. :</b> Very high
	<b>Market Volume :</b> Mid	<b>Time to revenue :</b> High
	<b>Economic viability :</b> Mid	<b>External risks :</b> Mid
Score	6/12	9/12

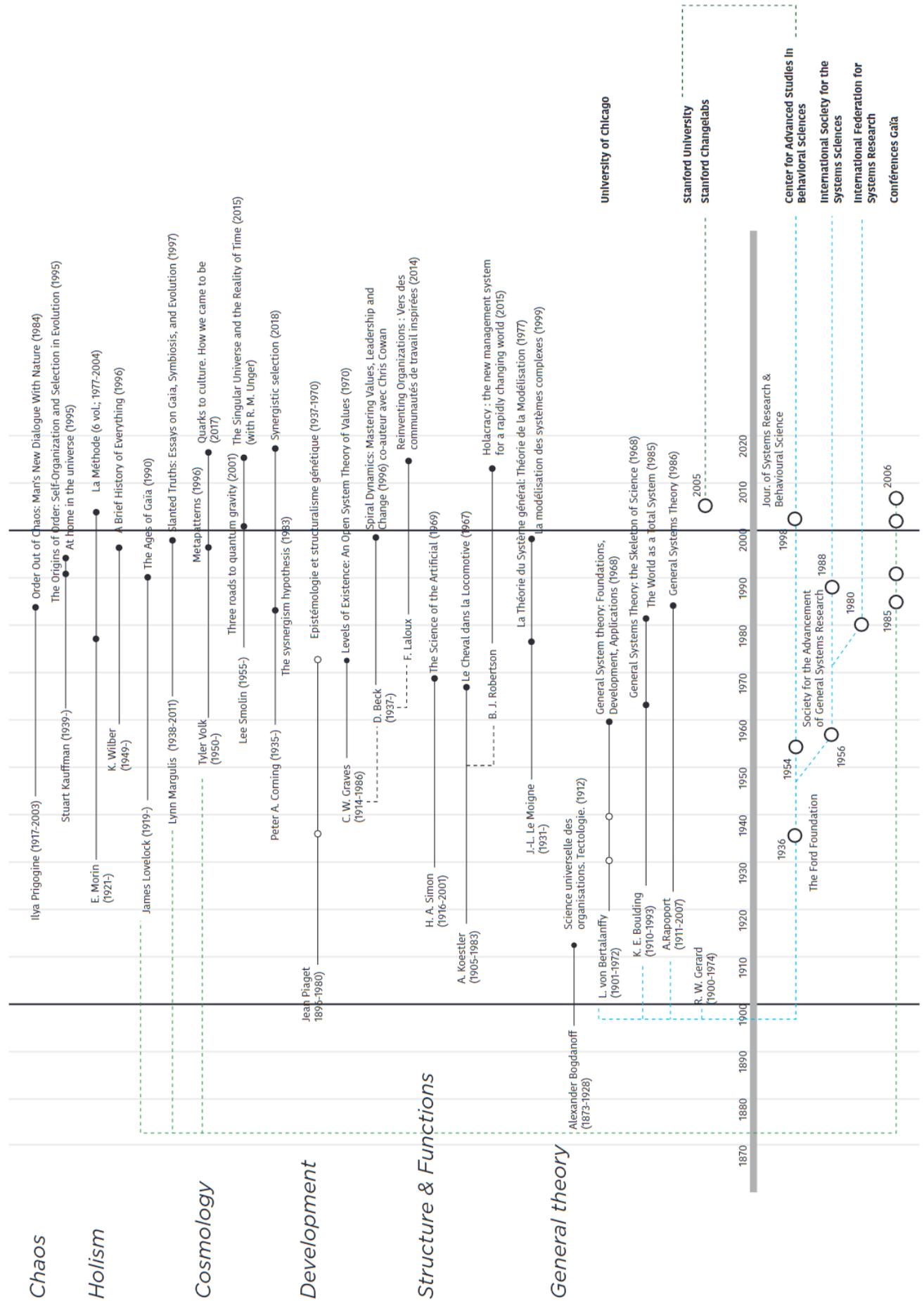
### Attractiveness map



## **ANNEXE 3**

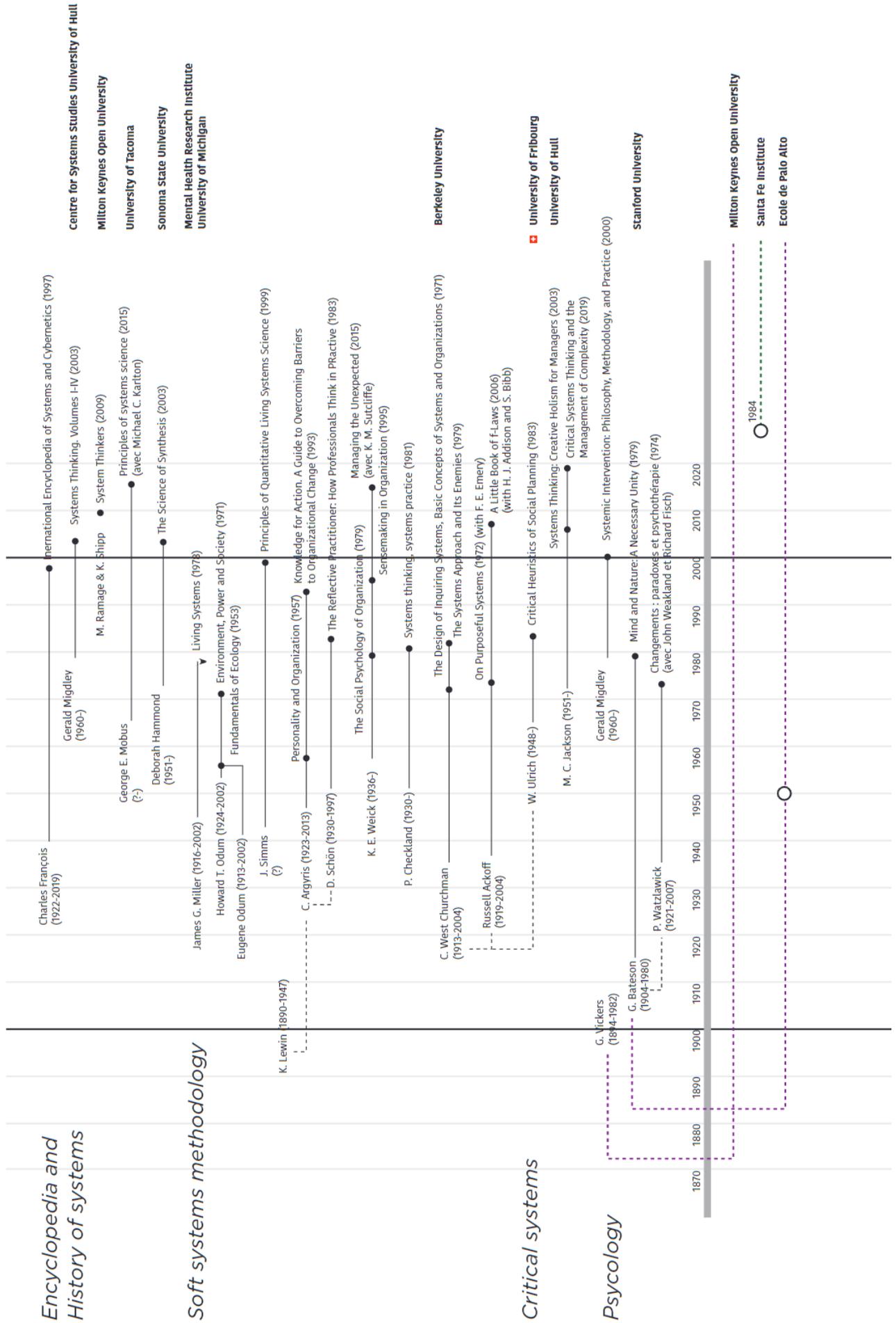
# **LES AUTEURS FONDATEURS DE LA SCIENCE DES SYSTÈMES**

# Founders & Systems approaches GENERAL SYSTEMS THEORY





# Founders & Systems approaches SOFT AND CRITICAL SYSTEMS APPROACHES



## ANNEXE 4

### LA SPIRALE TECHNOLOGIQUE

LA CONSTRUCTION D'UN SYSTEME COMME SUPPORT DU  
CHANGEMENT

## LA SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE

La section qui suit s'applique à décrire aussi synthétiquement que possible, les étapes de développement des systèmes vivants complexes. Par-là, nous entendons les systèmes intelligents au sens où ils sont capables d'être conscients de leur propre existence et de leur fonctionnement. Même si on retrouve des versions analogues de ce modèle dans des systèmes vivants tels que les meutes d'animaux et peut-être même dans certaines « sociétés » végétales (Wohlleben, 2015), notre exposé se réfère à l'humain et aux métasystèmes qui lui sont rattachés (clan, tribu, espèce, culture, morale, loi, économie, etc.).

### Etape 0 : Ontogonie

Lorsqu'un système est créé, qu'il émerge de la complexité de la nature ou se différencie dans l'existant, il fait advenir quelque chose qui fonctionne de manière autonome et organisée, et qui n'existait pas avant. Pour les systèmes concrets (ou physiques), aucune matière n'étant créée, cette ontogonie est une différenciation entre le soi et le non-soi. Pour les systèmes abstraits (idée, concept, modèle, etc.), on peut dire qu'un holon basal apparaît.

L'ontogenèse systémique décrite ci-après ne s'applique pas dans tous ces aspects à tous les systèmes. Elle s'applique avant tout aux systèmes vivants, complexes et d'une certaine manière pourvus d'une conscience de soi (la conscience de soi étant considérée comme une propriété de certains éléments d'un système d'être conscient du système auquel ils participent). Le but étant ici d'établir et de décrire les concepts qui seront utiles à la compréhension du changement et de ses dysfonctionnements, nous n'entrerons pas dans des distinctions relatives une typologie des ontogenèses.

### Etape 1 : La singularisation

La première étape de développement d'un holon/système est celle de l'affirmation de son identité, de sa singularité. En naissant, il se met à fonctionner grâce à son organisation autonome et peut être défini par l'observation et la compréhension des forces qui pilotent les interactions de ses éléments constitutifs et par son output, notamment. De ce fonctionnement émerge dans les systèmes qui nous intéressent une propriété clé du changement : la conscience. Les systèmes vivant conscient commencent leur parcours avec cette dualité. Ils sont à la fois système physique et système abstrait. Leur conscience est un modèle du monde dans lequel ils vont s'exprimer. L'étape 1 va dans la direction de l'affirmation individuelle, la conscience d'unité. Le holon montre ses intentions (champ « intentionnel »). Sa finalité s'affirme.

C'est le niveau « Beige » de la Spirale dynamique (que nous noterons SD par la suite), qui correspond à la suite de stades de Laloux allant du Réactif au Magique, puis à l'Impulsif (Figure 1). C'est une étape de survie ; l'attention du système est portée essentiellement sur ses besoins fondamentaux.

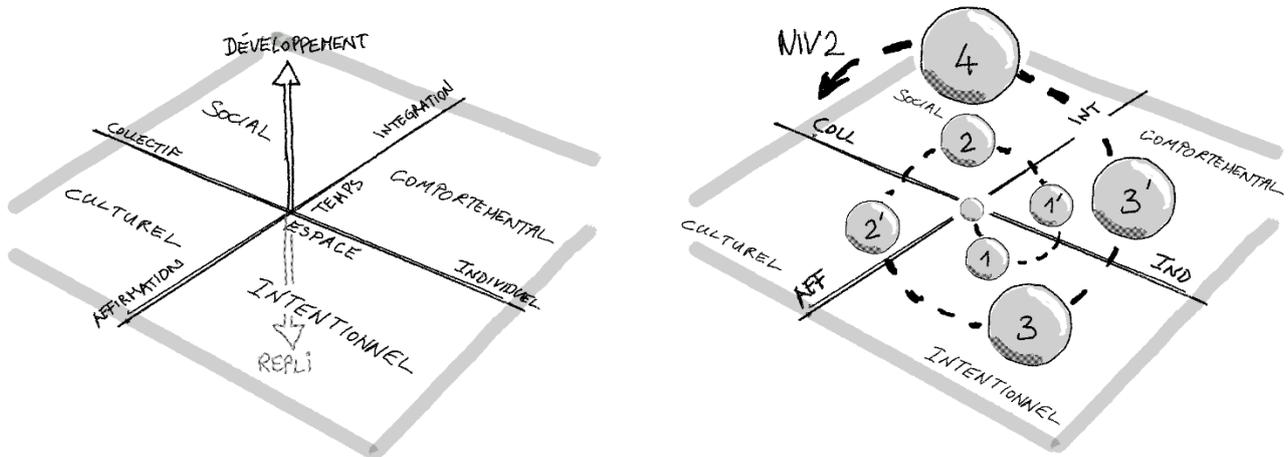


Figure 1. Structure et typologie des champs de l'espace de développement d'un système, de sa naissance à sa maturité. À droite, cheminement du développement d'un holon en équilibre dynamique idéal. Les champs ICSC sont adaptés de Wilber (2014). L'axe AFF-INT est inspiré de Koestler (1967) et l'axe COLL-IND de Beck (1996). L'association des axes avec les dimensions temps et espace de l'univers est de l'auteur.

Bien qu'il commence son développement dans une direction particulière, logique, le holon est un système ouvert sur son environnement. Les 4 champs de développement affectent déjà sa sensibilité (input). En d'autres termes, toutes les étapes et tous les quadrants sont déjà présents en lui et attendent de s'exprimer, de se réaliser. C'est en quelque sorte son centre de gravité qui se déplace en suivant une spirale. Pour bien définir une étape, il faut donc exprimer ce que représentent pour lui les différents quadrants.

Dans le quadrant intentionnel, le holon exprime ses besoins fondamentaux. Du point de vue comportemental, il est réactif et très dépendant de l'environnement proche dont il est issu, mais dès qu'il intègre un nouvel acquis, il cherche à l'imposer dans des rapports de force. Il se construit, il apprend. D'un point de vue social, il est intransigent ; l'environnement lui doit de satisfaire ses besoins. Mais en même temps, le holon est totalement soumis à son environnement, dans le sens qu'il ne perçoit aucun libre arbitre dans les règles qui s'y expriment. Il y a beaucoup de sensitif et peu d'intellectif à ce stade. Culturellement, il perçoit le monde qui l'entoure comme magique et menaçant. Il en adopte les comportement/règles sans les comprendre, par imitation. Ce stade est clairement exprimé par les tribus primitives et leurs esprits, ou la mythologie présocratique (la Théogonie d'Hésiode, l'Illiade et l'Odysée). Chez l'individu, cette étape se déroule entre la naissance et 2 ans.

Dès le début, nous nous écartons de la manière dont Laloux formule les étapes. En se basant sur les 4 quadrants de Wilber, les 3 premiers stades de Laloux (Réactif-Magique-Impulsif) sont tous compris dans l'affirmatif-individuel. Ce sont 2 modes d'expression du moi (dans l'affirmation et dans

l'intégration) avec au milieu le rapport à l'environnement. Dès la deuxième étape, nous nous écartons également de la théorie de Graves qui voit dans son deuxième niveau se mettre en place une conscience de cet environnement incompréhensible. La SD appelle cela le niveau « Violet » avec l'émergence du respect des « anciens » et des coutumes de l'environnement direct. Laloux nomme cette étape le Stade Magique. Selon nous, cette étape est en place dès la naissance du système et cette perception culturelle de son environnement et cette perception l'accompagnera jusqu'à l'émergence de l'étape 2 ou elle sera remplacée par un nouveau paradigme culturel. Dans les modèles de développement de Graves ou Laloux, les systèmes oscillent entre une affirmation de soi et une intégration du collectif. Nous sommes en désaccord avec cette idée. Les systèmes ne quittent jamais le mécanisme d'affirmation de soi. C'est juste leur perception de l'environnement qui évolue. Notre modèle de développement n'intègre donc aucune étape de développement « pluraliste ». Toutes les étapes sont individualistes (voir aussi la note de bas de page ci-dessous).

Nous voyons dans l'histoire de la culture occidentale une confirmation de cette hypothèse de travail. Qu'il s'agisse de la mythologie, des philosophes de la Grèce antique ou de l'époque Chrétienne, on perçoit que la pensée humaine était connectée à quelque chose de très « vaste », les dieux, le cosmos, le divin. A aucun moment, à moins de dysfonctionnements, les systèmes sociaux-culturels ne se sont identifiés à cet environnement lointain et à peine perceptible. Ils sont dans une relation subjective à l'environnement, qui les accompagne dès l'éveil de la conscience, mais qui ne constitue pas une étape en soi. Dans le système hégélien, elle correspond au « *Pour-soi* » qui n'est jamais dissocié du « *En-soi* ». Mais la place manque ici pour développer cette réflexion. Notre ontogénèse temnéinologique est basée sur les étapes du *Pour-soi*, associée à une description concomitante du *Pour-soi*.

L'étape 1 se poursuit vers 1' (Figure 2.3) par le développement des comportements associés à l'identité fonctionnelle du système. C'est la période de développement de l'intelligence sensorimotrice chez Piaget. En gagnant en autonomie, le holon explore le monde. Il se heurte alors à ses limites. La première réaction face à ces obstacles est le rapport de force. Le holon est toujours dans une démarche d'affirmation de soi. C'est le niveau « Rouge » de la SD et le Stade Impulsif de Laloux. L'égoïsme apparu dans le niveau 1 s'affirme jusqu'à l'absolu : moi d'abord... et tout de suite. La pensée est dominée par la polarisation domination/soumission. Cette dualité débouche sur un premier paradoxe pour le système, d'inspiration très « Zen » ou stoïcienne : la domination de son « maître intérieur » (Rinpoché, 1992). Le système qui veut dominer tout ce qui appartient à son

environnement réalise qu'il est lui-même soumis à ses besoins primaires. Ce paradoxe à résoudre va lui permettre de déployer les qualités de la 2<sup>ème</sup> étape.<sup>32</sup>

## Etape 2 : Les règles

Ayant résolu le paradoxe de la domination/soumission, un système d'un type nouveau (d'un niveau nouveau) apparaît. Il intègre la notion d'ordre. Il prend conscience des règles qui régissent les interactions entre les éléments du système. Il intègre le collectif ; il rentre dans le champ Social.

C'est le niveau « Bleu » de la SD et le Stade Conformiste de Laloux. Comme nous le verrons dans la synthèse, l'oscillation entre individuel et collectif constitue des cycles séparation-réconciliation<sup>33</sup>. Après la tempête provoquée par l'individualisme égocentrique du niveau précédent, piloté par les rapports de force, « *le besoin se fait sentir de stabilité. Une Vérité Ultime donne sens à la vie et définit à la fois l'identité de l'individu et celle du groupe. L'obéissance consentie à cette vérité assure l'ordre social et le salut individuel* » (Chabreuil & Chabreuil, 2019). En langage systémique, c'est l'étape d'affirmation des règles. Encore immature, le holon va considérer ces règles de manière dogmatique (Vérité Ultime). Après cette phase intégrative, le développement va se poursuivre par une phase affirmative (accommodation) vers 2', en inscrivant ces règles encore « incomprises » dans les codes du tissu social. C'est l'entrée dans le champ culturel.

---

<sup>32</sup> Le rôle que jouent les paradoxes dans le développement de soi – ou devrait-on dire la prise de conscience des paradoxes – est développée par Watzlawick et al. (1975) dans « Changement. Paradoxes et psychothérapie ». Les paradoxes rendent les systèmes dysfonctionnels. Ils jouent donc un rôle prépondérant dans la gestion du changement. Les paradoxes se heurtent à un problème de niveau logique. Dans un état donné, un système à sa propre logique qui règle son fonctionnement. À l'intérieur de ce niveau logique, le système teste toutes sortes d'interactions qui génèrent de nouveaux comportements, que Watzlawick et al nomment « *Changements 1* ». En affirmant ses qualités par un développement progressif, le système atteint à un moment les limites de ce niveau logique, des limites qui sont liées à un paradoxe. Dans ce niveau logique, le problème est insoluble. « *Un système qui passe par tous ses changements internes possibles (quel que soit leur nombre) sans effectuer de changement systémique, c'est-à-dire de Changement 2, est décrit comme prisonnier d'un jeu sans fin. Il ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement ; il ne peut pas produire les règles qui permettraient de changer ses règles* » Watzlawick et al. (1975 ; p. 40-41). Si le système est conscient d'avoir un problème, il doit se transformer systémiquement pour le résoudre. Ceci nécessite en général l'intégration d'un élément extérieur, ou différent des éléments types du système et rappelle l'utilité de la variété dans un système (Ashby, 1956 ; Beer, 1972). Mais, comme le disent Watzlawick et al., la plupart du temps un système n'est pas conscient de son problème, il conçoit son dysfonctionnement comme « dans l'ordre des choses », voire il dogmatise son dysfonctionnement et s'enfonce dans l'erreur jusqu'à ce que les tensions de changement dépassent un seuil de survie. Les paradoxes sont donc des marqueurs de changements systémiques. Pour en revenir à notre modèle de développement téméinologique comparé aux modèles de Graves ou Laloux, les étapes du modèle présenté ici respectent cette règle des paradoxes. On ne parle donc de niveaux de développement qu'en présence et résolution d'un paradoxe systémique, donc d'un réel changement systémique.

<sup>33</sup> La phase de séparation se rattache à l'ontogonie systémique en ce sens qu'elle est une individuation d'un concept (modèle systémique ou système de pensée) à l'intérieur d'un système en développement. C'est la phase où l'on organise les choses en les séparant en autant de parties que possible et en les catégorisant. C'est l'Organon d'Aristote, la Méthode de Descartes pour ne citer qu'eux. Mais, les éléments formant un tout, la phase de séparation est suivie d'une phase nécessaire de réconciliation, le premier philosophe de la grande réconciliation étant Hegel (1770-1831).

Du point de vue intentionnel, le holon qui a compris qu'il n'était ni éternel ni tout puissant cherche une raison d'être et le champ comportemental est marqué par le conformisme, il se conforme à cet ordre imposé. En se conformant aux règles, il accepte que le collectif soit organisé et que chacun doive y trouver sa place ; il respecte dans le champ social les rôles et la hiérarchie. Au sommet du champ culturel trône la doctrine du Salut (il faut bien une raison pour consentir à respecter les règles). Au début c'est un Salut collectif qui justifie parfois des sacrifices ; mais le pôle individuel poussera la doctrine vers un Salut pour soi, accompagné des règles morales dictées par un être supérieur tout puissant. Pour les sociétés occidentales, tout cela apparaît dès la mythologie grecque, se poursuit dans la cosmologie antique et atteint son apogée dans le christianisme. C'est le monde des idées de Platon, l'ordre des choses d'Aristote qui deviendra l'aristocratie, l'Un de Plotin et le Salut de Jésus de Nazareth.

Le paradoxe qui va limiter ce niveau systémique est l'apparente contradiction entre l'existence du mal et deux caractéristiques propres à Dieu : sa toute-puissance et sa bonté. Leibnitz (1646-1716) – qui mérite probablement d'être considéré comme le premier véritable systémicien – écrira sur ce paradoxe ses Essais de Théodicée. Plus tard, Kant (1724-1804), puis Hegel (1770-1831) reprendront la Théodicée de Leibnitz et en feront, avec Rousseau (1712-1778) et beaucoup d'autres, les fondements de la philosophie des lumières. Que dit cette philosophie (en une formule honteusement résumée) ? Qu'il y a bien un ordre cosmique ou spirituel qui régit de façon harmonieuse globalement (même si elle peut être cruelle localement) le monde et l'univers, que l'histoire de la conscience est une construction progressive vers la révélation de cette unité et que, fort de cette conscience, les humains sont capables pour la première fois de l'histoire des systèmes complexes vivants, d'influencer leur propre finalité. « La seule chose qui est bonne sans qualification est la bonne volonté » dira Kant. La morale s'inscrit dès lors dans l'exercice par le holon de son libre-arbitre.

En réconciliant morale et liberté, doctrine et libre-arbitre, le système rentre dans le prochain niveau.

### **Étape 3 : L'efficacité**

Ayant résolu le paradoxe de l'ordre par la dichotomie règles et libertés, le holon va se lancer dans une course effrénée : l'exploration et l'affirmation des progrès qu'il peut réaliser, individuellement, en utilisant la puissance de ce système identité-ordre-progrès dont il a pris pleinement conscience. Libéré de la promesse de récompense future, il se consacre à lui-même dans le présent. Il quitte le champ du culturel et rentre à nouveau dans le champ de l'intentionnel. Il montre de nouvelles intentions : progresser, inventer, comprendre. A titre individuel, il mesure ses performances en se comparant aux autres holons de son niveau. Il mesure les résultats de son fonctionnement à l'aulne des stocks d'énergie qu'il accumule (satisfaction, biens matériels, reconnaissance, position hiérarchique, etc.).

Dans l'espace tridimensionnel de son développement dans les 4 quadrants, il se retrouve « au-dessus » de l'étape 1. Il y a donc ici une fin de cycle et l'entrée dans un deuxième « étage ». Qu'il s'agisse des théories de la Spirale Dynamique ou des niveaux de conscience de Laloux, ce niveau n'est pas considéré comme une étape particulière ; l'un comme l'autre affirme que le deuxième niveau de développement apparaît après ce que nous appelons ici l'étape 4. Toutefois, dans la SD, de nombreuses similitudes sont relevées entre cette étape et le niveau Rouge. Nous y reviendrons plus loin.

L'étape 3 du progrès correspond au niveau « Orange » de la SD et au Stade de la Réussite de Laloux. Il se poursuit vers 3' dans le champ comportemental, qui correspond à l'assimilation progressive de plus en plus de « savoir » (savoir-faire, savoir être) qui lui permet d'être performant.

Dans le quadrant intentionnel, le holon exprime sa volonté de réussite. Du point de vue comportemental, il est dans la compétition, dans l'élaboration de stratégies, dans l'exploration ; mais la collaboration a remplacé les rapports de force, car il a compris à quel point il y avait d'avantages à profiter d'une interaction Win-Win, plutôt que d'affrontements égocentriques. Dans le quadrant comportemental, le holon est un explorateur qui cherche à intégrer tout ce qui l'entoure dans son système ; il multiplie les stratégies pour améliorer son efficacité ou atteindre son but avec moins d'énergie. Socialement, le système est profondément tourné sur lui-même, en compétition avec les autres ; le holon attend d'être récompensé pour ses succès. Culturellement, dans un élan d'intégration sans limite (vers 3'), il voit le monde comme une terre à conquérir ; c'est l'apogée de l'individualisme.

Du point de vue historique, cette étape est liée à la Renaissance. Galilée, Copernic, Kepler, Newton, Darwin et tant d'autres vont jeter une nouvelle lumière sur la puissance de la raison et renverser la vision du monde des ancêtres et des religions. Cette étape va devenir une révolution : si le monde n'a plus d'ordre où chacun à sa place, son rôle, mais que chacun est libre de gravir les échelons de cette hiérarchie grâce à ses talents et à son énergie exploratrice, rien ne justifie plus que tous n'aient pas les mêmes chances au départ. Dans ce vent de liberté, rien ne justifie plus que des règles limitent les uns au profit des autres. De cette idée naîtra la Révolution française et la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (1789).

Mais la compétition et l'égalité des chances se heurte également à ses limites. La règle n'étant plus (en principe) basée sur les rapports de force, il faut trouver des conventions sociales qui harmonisent le tout. Le paradoxe ici est celui de la liberté : sommes-nous plus libres sans les autres ? Comment penser la liberté par rapport aux libertés ? La liberté pour tous est-elle une véritable liberté ? Hobes

(1588-1679) et Rousseau (1712-1778) notamment guideront la société vers le niveau suivant : le pluralisme.<sup>34</sup>

## Étape 4 : La pluralité

Face aux débordements du libéralisme individualiste, le holon conçoit qu'il faut établir des règles éthiques (au stade précédent, elles étaient plutôt d'ordre moral.). « *Il soutient que tous les points de vue méritent un égal respect. Il veut la justice, l'égalité, l'harmonie, la communauté, la coopération et le consensus. [...] Dans les pays industrialisés, à la fin du 18<sup>ème</sup> et au 19<sup>ème</sup> siècle, une poignée de gens qui fonctionnaient sur le paradigme Vert (étape 4) ont commencé à se battre pour l'abolition de l'esclavage, la libération des femmes, la séparation de l'Église et de l'État, la liberté religieuse et la démocratie* » (Laloux, 2014). Cette nouvelle étape fait émerger le règne de l'émotionnel et du relationnel. L'individu est à nouveau prêt à sacrifier un peu de soi au profit du collectif. C'est là qu'émerge la conscience du bien commun librement consenti.

Dans la SD, ce niveau est nommé « Vert » et chez Laloux le Stade Pluraliste. Les règles morales de la Vérité Ultime sont en partie remplacées par les règles éthiques ou morales de la société. L'État de droit devient le garant de l'ordre. Les lois deviennent le socle du fonctionnement des systèmes humains.

Tout ceci va s'ancrer dans la culture moderne qui caractérisera le 20<sup>ème</sup> siècle (vers 4'), et culminera avec le Flower Power de la génération Peace & Love. Dans le quadrant intentionnel, c'est l'harmonie qui guide les choix. Dans le quadrant comportemental, on voit s'imposer les communautés, qui partagent des nouvelles valeurs d'harmonie et de tolérance, et qui vont venir concurrencer les valeurs conformistes de la famille chrétienne. Mais la culture est encore très anthropocentrique, même si elle commence nécessairement à s'ouvrir sur la nature et l'environnement au sens large, poussée par la recherche d'harmonie, préparant l'émergence du niveau suivant. Mais l'étape 4 montre rapidement ses limites. À trop vouloir faire une place à tout le monde, on privilégie l'entente à l'action. Cette étape devient très passive et génèrera des tensions en provenance de son pôle intégratif qui ne tardera pas

---

<sup>34</sup> Dans cette transition, la SD et Laloux voient s'exprimer également la limite du libéralisme social. Ils évoquent les impacts négatifs de l'industrialisation, de la société matérialiste et de l'économie de marché sur l'environnement. L'étape suivante, qui est une étape de réconciliation, est vue comme une recherche d'harmonie au sein de l'humanité, mais aussi avec l'environnement. Dans la logique systémique de la spirale ternéinologique, nous pensons que l'étape de réconciliation avec l'environnement doit attendre encore son tour. Il y a d'abord une réconciliation anthropocentrique, très justement nommée « pluralisme », qui après s'être imposée comme une culture dans 4', accouchera d'un système de niveau 2 au moment de l'étape 5, dans lequel, en tant qu'humanité, la collectivité « comme un seul homme » mondialisé portera aux sommets actuels sa performance d'équipe. Innovations, communication globalisée, conquête de l'espace, l'archétype presque unique de « l'homo economicus » est encore très centré sur lui-même et repousse toujours plus loin les limites de son progrès. Il faudra attendre la transition suivante, à l'instar du passage du niveau Rouge à Bleu de la SD, pour qu'il réalise qu'en tant que système humain, il doit s'imposer des règles, une nouvelle Vérité Ultime de niveau écosystémique, qui atteindra sa pleine réalisation au moment de la réconciliation suivante.

à s'exprimer à nouveau. Cela se fera en résolvant le paradoxe propre à ce niveau et en faisant émerger un nouvel holon, dont l'identité sera celle de la pensée systémique.

Le paradoxe de l'étape 4 du pluralisme est à la fois évident et peu présent dans la conscience collective. Il s'exprime pourtant simplement : si tous les points de vue se valent, le point de vue qui dit que « tous les points de vue ne se valent pas » est également vrai. L'égalitarisme est donc sans issue. Il ne peut être résolu qu'un niveau logique supérieur (un changement 2 de Watzlawick), celui dans lequel les holons se valent dans leur variété, en tant que parties d'un même système dont le fonctionnement tend vers un but commun. L'égalitarisme a montré sa valeur en tant que règle et ses limites en tant que force. Pour que le système continue d'avancer vers sa finalité et pas seulement chacun de ses holons, il faut identifier une finalité commune et organiser les holons du système pour qu'il « servent » cette finalité. Chacun d'eux joue un rôle propre et indispensable dans le fonctionnement du tout, mais les fonctions sont différentes ; elles ne sont pas égales, chacun doit trouver sa place et remplir son rôle si l'on veut que le système dans son ensemble fonctionne et puisse poursuivre le processus de maturation (on voit ici émerger à nouveau l'ordre cosmique de l'antiquité grecque, qui démontre la qualité de son inspiration).

L'émergence d'une forme de prise de conscience, du système de niveau 1, qu'il fait partie d'un système (étape d'harmonisation des parties du tout) auquel il appartient est équivalente à une ontogonie de niveau 2, la naissance du métasystème qui l'englobe, le système des systèmes équivalent à lui-même, dont il faudra laisser se développer la conscience, jusqu'à l'harmonisation de tous les systèmes de niveau 1 dans le système de niveau 2. Dans le premier niveau, la spirale fait donc 2 tours pour arriver au 3<sup>ème</sup> tour dans le début du niveau logique d'ordre 2. Ce qui se passe au niveau 2 est plus difficile à exprimer. Les études et les exemples manquent pour le documenter. De plus, le niveau 2 est très conceptuel puisqu'il s'agit de suivre l'évolution des niveaux de conscience de systèmes d'un niveau supérieur à celui de l'individu. Alors que dans le niveau 1 il faut déduire le fonctionnement du système du comportement de chacun de ses éléments (des individus) et de leur « vision du monde » anthropocentrique, donc vision du système « humanité », dans le niveau 2, il faut modéliser le comportement du holon « humanité » par rapport aux autres holons de l'écosystème (biosphère, hydrosphère, géosphère, noosphère, etc.). Tentons néanmoins d'y faire quelque pas en s'appuyant sur la logique systémique de la spirale temnéinologique.

## **Spirale temnéinologique de niveau 2**

Les étapes de la spirale de niveau 1 décrites plus haut reposent avant tout sur le développement de la conscience individuelle du holon humain. Même si ce concept s'étend clairement en dehors de cette limite (organisations animales, végétale, conceptuelles, etc.), la compréhension de la phénoménologie du changement nécessite avant tout de bien comprendre les systèmes humains. Dans cette perspective, les étapes de niveau 1 s'expriment dans la maturation de la conscience individuelle, mais aussi, un niveau hiérarchique au-dessus, à la conscience collective des

regroupements de holons humains : les organisations humaines (Laloux, 2014). Ce que Laloux ou la SD de Beck & Cowan ont mis en évidence est en fait l'évolution des holons de niveaux intermédiaires entre l'individu et l'humanité, représenté par les organisations humaines en tant que groupements d'individus. Pour avancer dans les étapes de la spirale de niveau 2, nous devons donc nous projeter en tant qu'individu dans « l'individu humanité » en tant qu'unité et réfléchir à la manière dont les différentes étapes connues du niveau précédent se « répliqueraient » dans le niveau suivant.

Le premier pas est l'affirmation de l'humanité en tant que holon ayant des besoins fondamentaux à satisfaire. L'humanité va les imposer par la force en utilisant la nature comme ressource « inépuisable » que l'homme est en droit d'exploiter. Cet ensemble constitue la première étape de niveau 2.

La deuxième étape doit fixer les règles entre holons du système humain. Au plus haut niveau, ce sont les états-nations qui créent leurs constitutions (dans l'attente d'une réelle constitution mondiale qui réglerait les droits de l'homme et de la nature). Le but social est de faire régner la paix. C'est la culture de l'ONU, de l'OMC, etc.

La 3<sup>ème</sup> étape fait passer le progrès individuel ou par petits groupes à un progrès généralisé de l'humanité (bien qu'ici on ressent déjà le besoin de mettre entre guillemets le mot progrès). Ce progrès n'est possible qu'avec une économie forte, une industrialisation toujours plus performante (robotisation, AI, digitalisation) et une croissance qui permette de financer tout cela. Socialement, ce progrès s'appuie sur l'argument que la qualité de vie s'améliore au niveau mondial (là aussi, les guillemets nous titillent...). L'humanité a conquis sa liberté ; elle domine désormais la nature à un niveau mondialisé.

La 4<sup>ème</sup> étape est la prise de conscience que le holon humain n'est qu'un des holons du système global. Les animaux, les plantes, les roches constituent des systèmes équivalents au système humain et c'est dans l'équilibre dynamique entre ces différents systèmes que se situe la finalité du niveau 2. Conscient de la finitude de l'écosystème dans lequel il vit, l'humain se rend compte que la condition humaine dépend davantage de la durabilité des systèmes que de leur croissance individuelle. Le fonctionnement de l'humanité est vu comme une interaction avec les autres systèmes et une place plus grande est donnée au feedback donné par les autres systèmes. La morale anthropocentrique de premier niveau est remplacée par une sorte d'éthique holistique, quelque chose comme la Théorie intégrale.

Le tableau 1 récapitule l'essentiel des étapes des deux niveaux de développement systémique et tente une excursion dans les étapes de niveau 3. Les deux premiers niveaux donnent une image assez claire des étapes et des paradigmes de chaque étape car ils sont reliés à des phénomènes connus de la psychologie de l'individu et des sociétés humaines. Le niveau 3 nécessiterait une recherche plus approfondie ; il se rattache probablement à des références spirituelles, métaphysiques, transcendantales ou holistiques dans lesquelles nous n'avons pas investiguées.

Niveau 1 : Singulier				
Etape/Mode	Intentionnel	Comportemental	Social	Culturel
Singularisation	Satisfaire les besoins fondamentaux	Expression de l'égo, rapports de force	Dépendance agressive	Magie et menaces
Règles	Spiritualité	Conformisme ethnocentrique	Hiérarchie, rôles	Morale, doctrine du Salut
Efficacité	Réussir, inventer, découvrir	Exploration, apprentissage, stratégie	Compétition, organisation, méritocratie	Liberté, rationnel, individualisme
Pluralité	Respecter la variété, collaborer	Pluralisme, consensus, communautarisme	Égalité, fraternité, empathie	Démocratie, droits de l'homme, émotionnel

Niveau 2 : Singulier pluriel				
Etape/Mode	Intentionnel	Comportemental	Social	Culturel
Société	Exploiter les ressources naturelles	Anthropocentrisme, Appropriation de la nature par l'humain	Familles, tribus, nations	Inconscience des interactions et limites de l'écosystème
Lois	Société	Respect du droit constitutionnel	Paix, politique	Démocratie Ethique
Puissance	Innovation	Développement, technologies, industrialisation	Supériorité de l'humain sur la nature	Croissance, matérialisme
Écosystèmes	Équilibres dynamiques, autonomie	Systémique, durabilité, finalité	Intégration, interactions, feedback	Théorie intégrale, Universalisme

Niveau 3 : Universel				
Etape/Mode	Intentionnel	Comportemental	Social	Culturel
Univers	Interactions ?	Combogénèse ?	Synergistique ?	Évolution ?
Cosmos	Lois physiques ?	Ordre ?	Forces ?	Complexité ?
Énergie	Thermodynamique ?	Thermoéconomie ?	Équilibre ?	Évolution ?
Multivers	Transcendance ?	2 <sup>ème</sup> loi ?	Béatitude ?	Spirituel ?

Tableau 1 Modèle temnéinologique des niveaux de développement des systèmes vivants complexes et caractéristiques de chaque niveau dans les quadrants de développement.

## Conclusions sur la spirale temnéinologique

Le cheminement de la spirale se poursuit forcément au-delà de l'étape 4 du niveau 2. Le niveau 1 a été anthropocentrique, le niveau 2 est systémique, le niveau 3 doit être « spirituel » (Wilber 1997).

Mais les enjeux pragmatiques de notre recherche gagneraient-ils quelque chose à explorer cette spirale plus avant ? Nous pensons que non. L'utilité de la spirale est que, dans la perspective du changement dans les organisations humaines, un holon (individu, groupe, entreprise, etc.) centré sur une étape donnée d'un niveau donné ne pourra pas être emmené vers n'importe quelle étape ultérieure sans assimiler, intégrer les étapes successives dans l'ordre<sup>35</sup>. Outre l'organisation en tant que telle, il faudra évaluer également les étapes dans lesquelles se trouvent les holons du système (sous-systèmes ou éléments, tels que les employés, les unités de production, de contrôle ou de management).

Ainsi, si l'on veut changer une organisation, il faudra commencer par comprendre où elle se situe dans la spirale terminologique. Cela nécessite un travail approfondi d'analyse du contexte et la collection des informations nécessaires à l'établir (Systèmes d'information et data management). Puis il faudra concevoir des stratégies d'intervention et d'accompagnement qui, en agissant sur des leviers du changement, permettront de le libérer, de le faire advenir.

---

<sup>35</sup> C'est ce qu'affirment les travaux de Piaget, ou de Graves, et ce que démontrent toutes les histoires du monde. Nous avons au cours de notre exposé fait quelques références à la philosophie ou à l'anthropologie. Elles sont des confirmations de l'émergence successive des qualités systémiques décrites par les étapes. Ce qui est spectaculaire lorsque qu'on cherche à réfuter les conjectures de la théorie des systèmes, qu'il s'agisse de leur fonctionnement ou de leur évolution, c'est que, quel que soit le fil de l'histoire que l'on prenne, elle se trouve renforcée. Ce n'est pourtant qu'un modèle parmi d'autres possibles. Même s'il n'est pas complet ou absolu, il nous semble tout au moins assez solide pour poursuivre notre développement d'une théorie du changement.

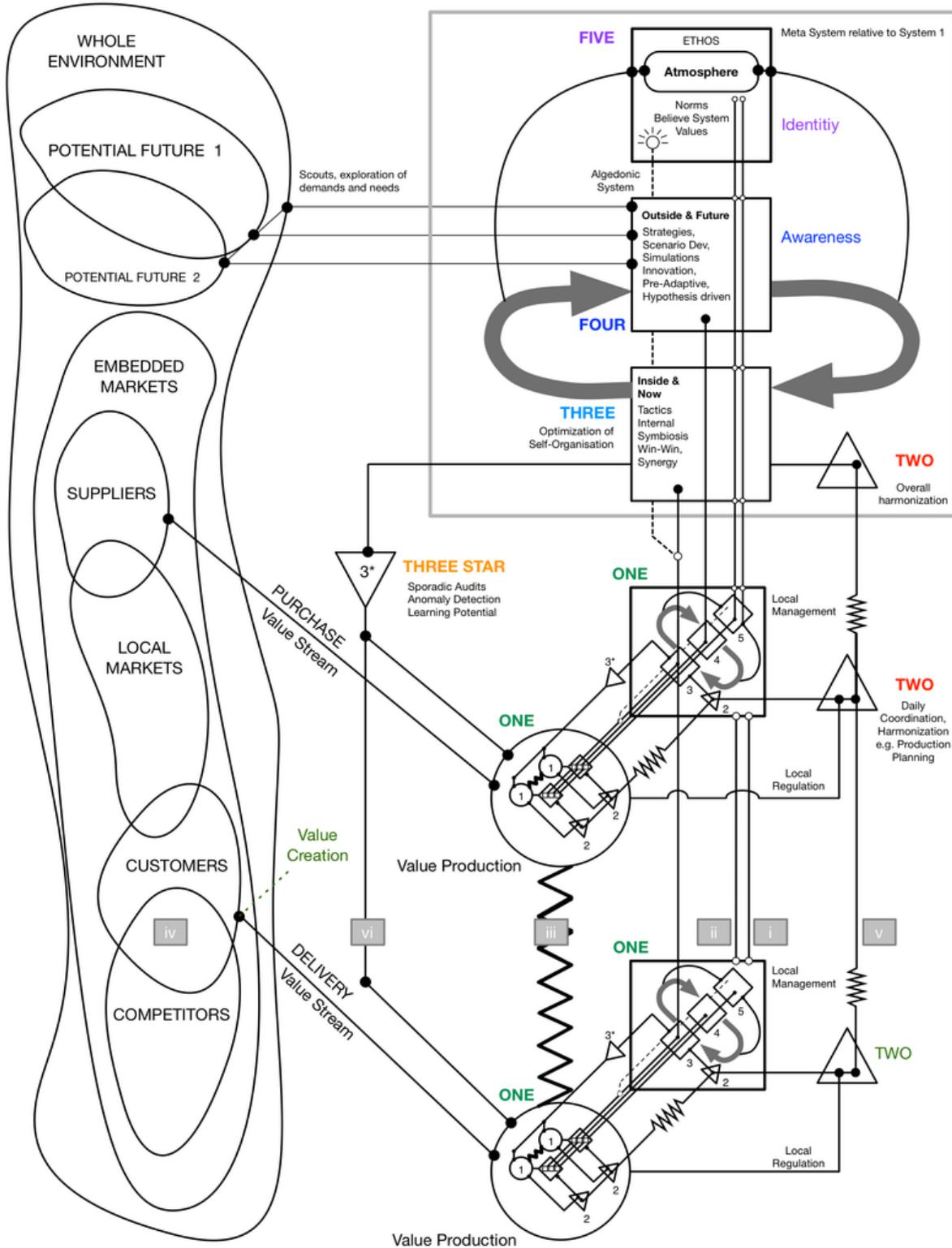
## ANNEXE 5

### VIABLE SYSTEM MODEL (VSM)

SELON WIKIPEDIA:

[HTTPS://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/VIABLE\\_SYSTEM\\_MODEL](https://en.wikipedia.org/wiki/Viable_System_Model)

# LE VIABLE SYSTEM MODEL (VSM)



Viable System Model  
Stafford Beer

- Transducer  
Each ● represents an interface between each subsystem
- Channels:  
i Interventions & Rules  
ii Ressource Bargain  
iii Operational Linkages  
iv Overlapping Sub-Environments  
v Anti-Oscillation, autonomous  
vi Sporadic Audits

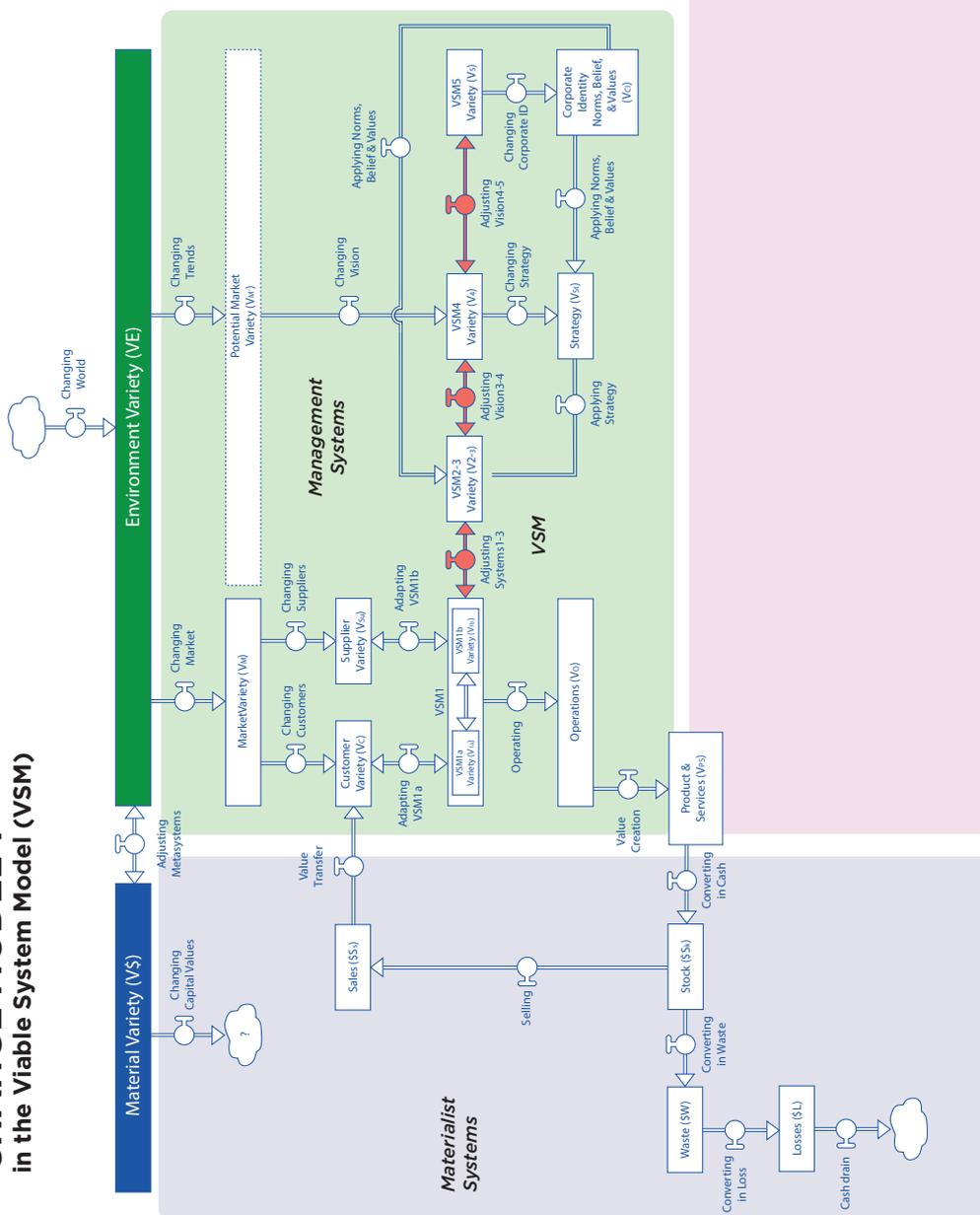
## ANNEXE 6

### THE CHANGE MODEL (VSM)

CLASSICAL APPROACH AND CRITICAL SYSTEMS APPROACH

# The Change Model VSM

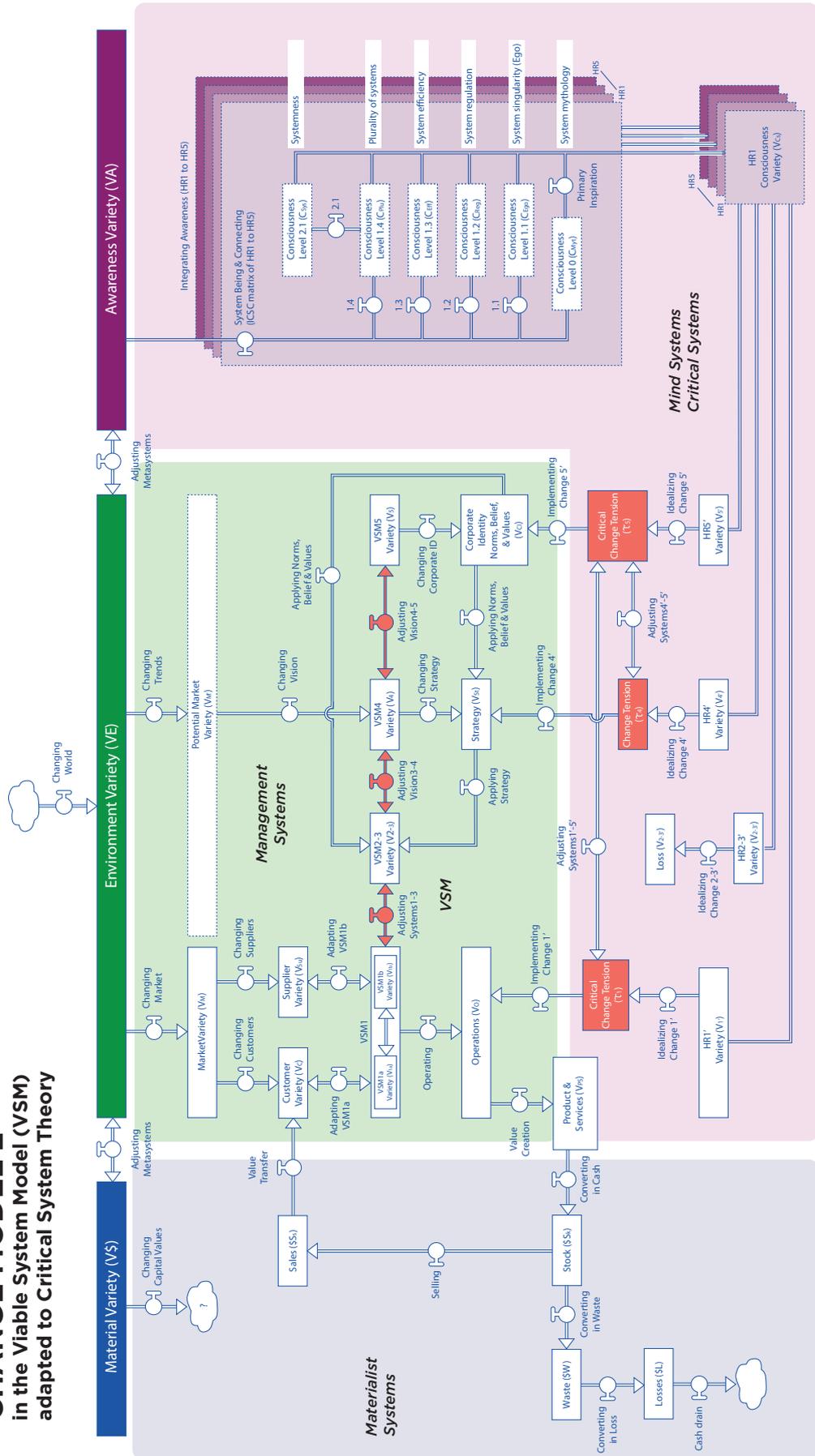
## CHANGE MODEL 1 in the Viable System Model (VSM)



by Gianni Di Marco ©2021

# The change model CVSM

## CHANGE MODEL 2 in the Viable System Model (VSM) adapted to Critical System Theory



by Gianni Di Marco ©2021

## CRITICAL SYSTEM HEURISTICS

**Table 1 The boundary categories and questions of CSH (Ulrich and Reynolds, 2010)**

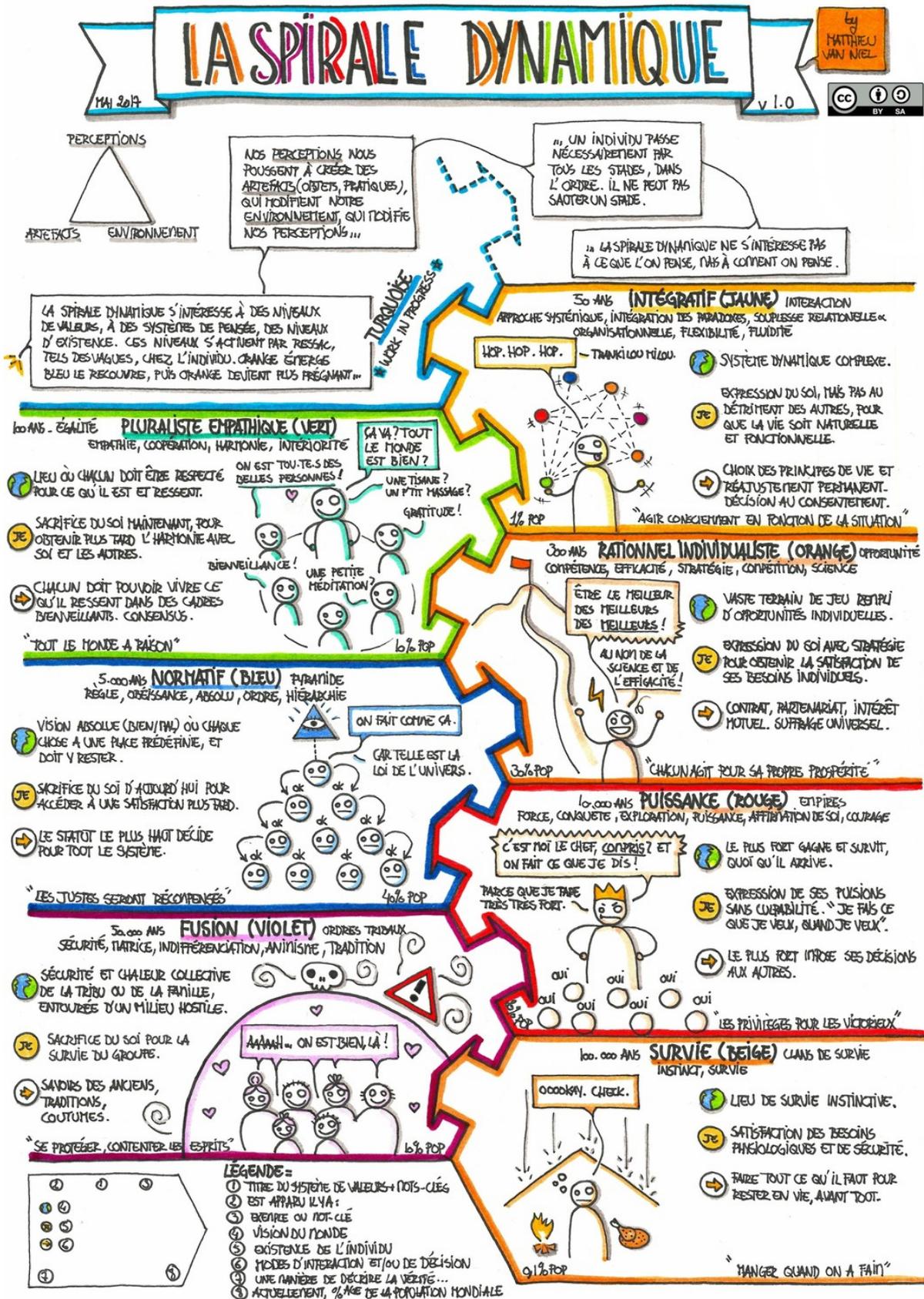
Sources of influence	Boundary judgements informing a system of interest (S)			
	Social roles ( <i>Stakeholders</i> )	Specific concerns ( <i>Stakes</i> )	Key problems ( <i>Stakeholding issues</i> )	
Sources of motivation	1. <i>Beneficiary</i> Who ought to be/is the intended beneficiary of the system (S)?	2. <i>Purpose</i> What ought to be/is the purpose of S?	3. <i>Measure of improvement</i> What ought to be/is the measure of improvement?	The involved
Sources of control	4. <i>Decision maker</i> Who ought to be/is in control of conditions of success of S?	5. <i>Resources</i> What conditions of success ought to be/are under the control of S?	6. <i>Decision environment</i> What conditions of success ought to be/ are outside the control of the decision maker?	
Sources of knowledge	7. <i>Expert</i> Who ought to be/is providing relevant knowledge and skills for S?	8. <i>Expertise</i> What ought to be/are relevant new knowledge and skills for S?	9. <i>Guarantor</i> What ought to be/are regarded as assurances of successful implementation?	
Sources of legitimacy	10. <i>Witness</i> Who ought to be/is representing the interests of those negatively affected by, but not involved with, S?	11. <i>Emancipation</i> What ought to be/are the opportunities for the interests of those negatively affected to have expression and freedom from the worldview of S?	12. <i>Worldview</i> What space ought to be/is available for reconciling differing worldviews regarding S among those involved and affected?	The affected

## ANNEXE 7

### LA SPIRALE DYNAMIQUE

SELON WIKIPEDIA:

[HTTPS://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/SPIRALE\\_DYNAMIQUE](https://fr.wikipedia.org/wiki/Spirale_dynamique)

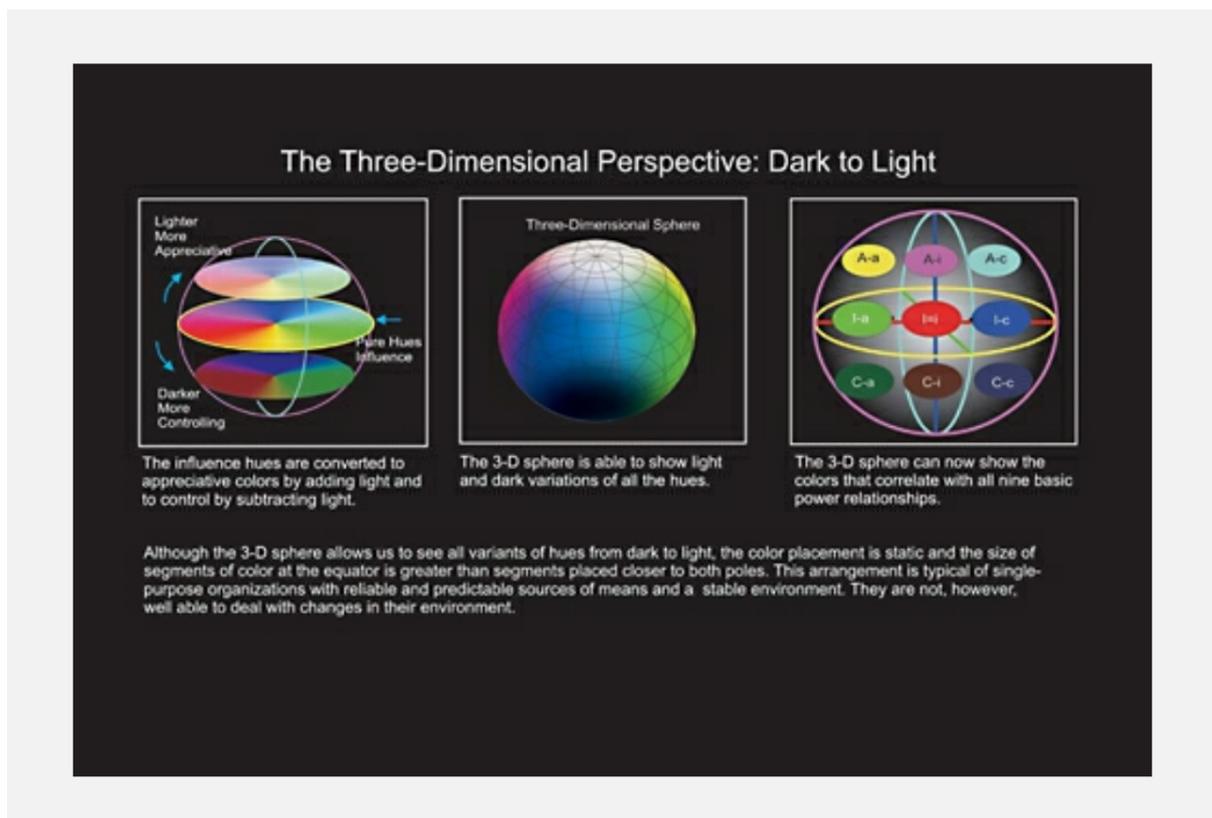


Le concept de spirale dynamique a été développé par [Don Beck](#) et Chris Cowan sur la base des théories de [Clare W. Graves](#) et présenté en 1996 dans un livre du même nom (dernière édition en 2014)

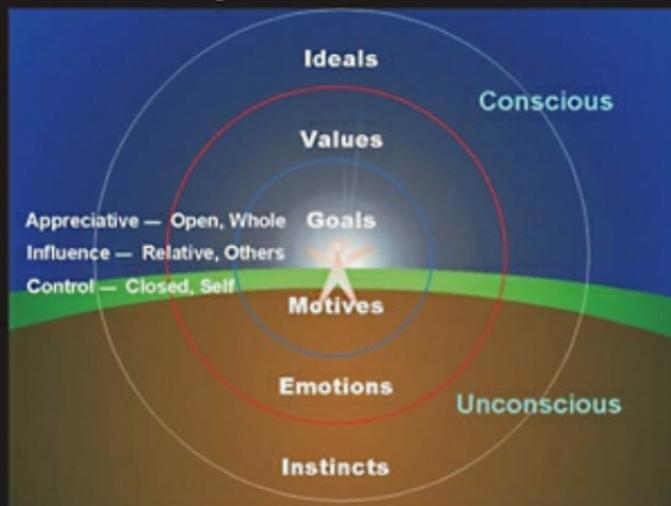
## ANNEXE 8

# LE MODELE AIC

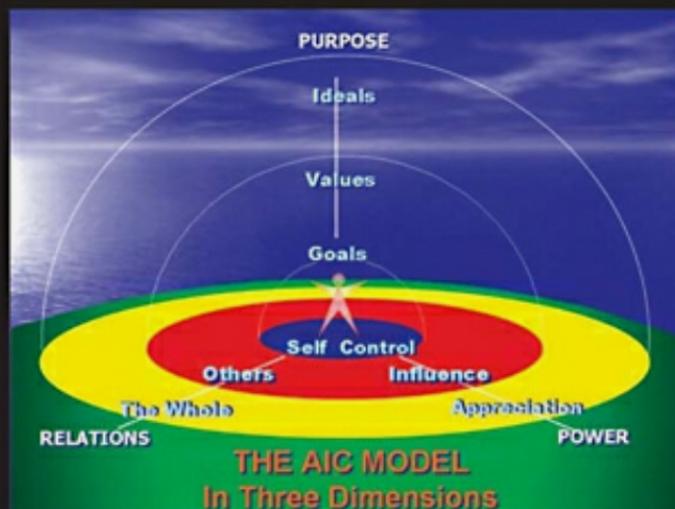
SMITH 2009



## Purpose and Power



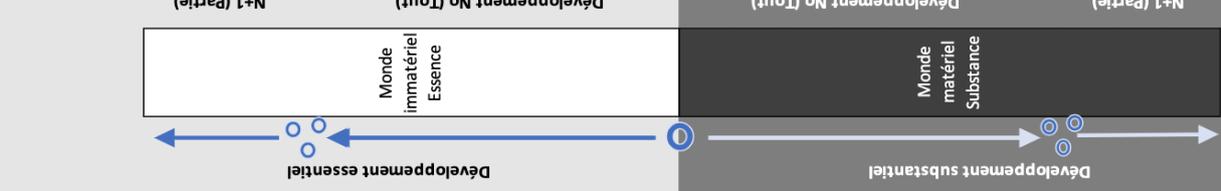
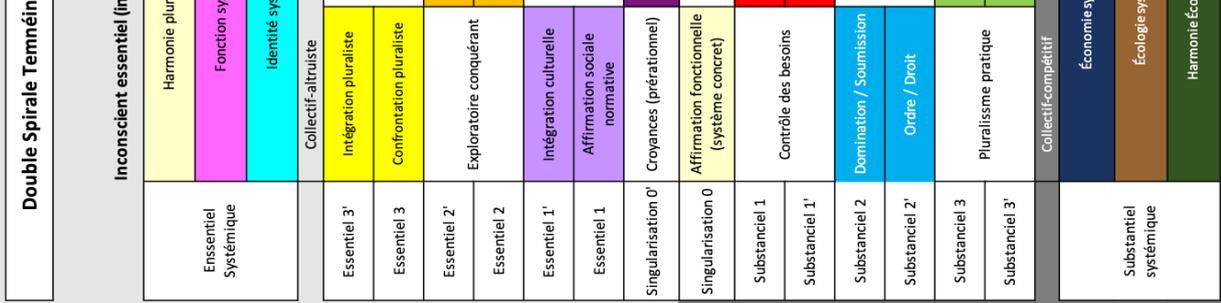
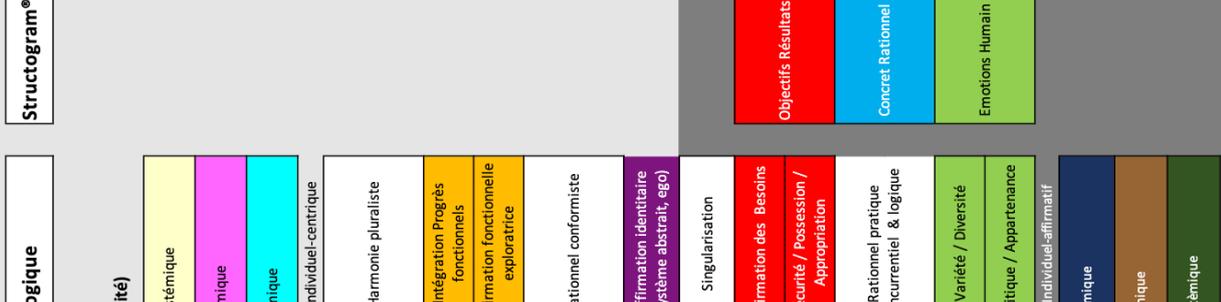
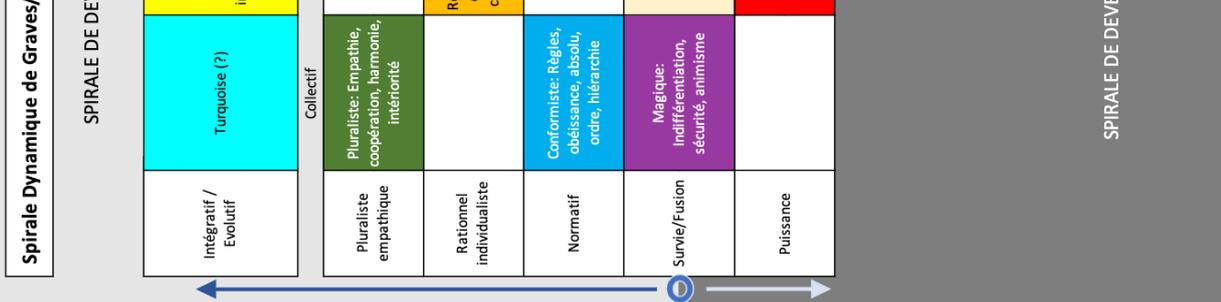
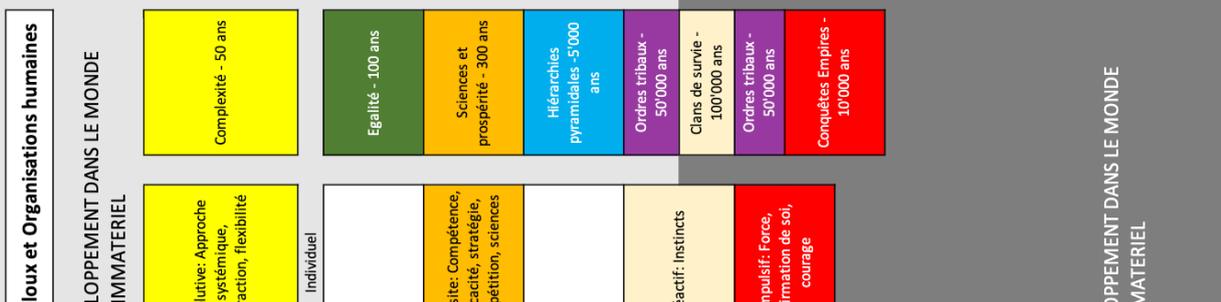
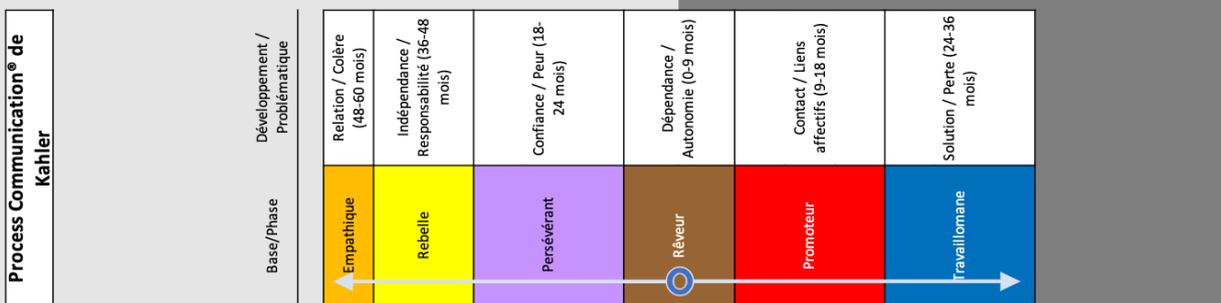
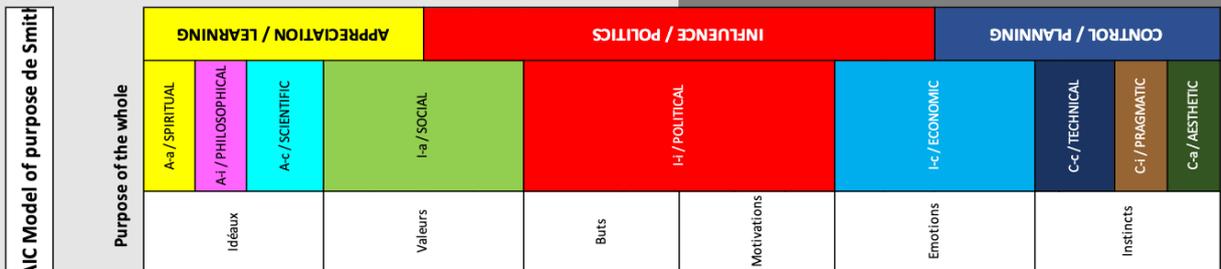
Purpose is manifest in three orientations: (i) open, timeless, (ii) relatively open, depending on the phase of the time cycle, and (iii) closed, with a fixed time orientation. The conscious A, I, and C purpose projects power onto the world and the unconscious a, i, and c purpose provides internal complementary feedback.



The three time orientations produce three power fields in which appreciation is the field open to the whole, everything that affects purpose, but which we cannot influence or control. Influence is our relationship to others and control our relationship to ourselves.

## ANNEXE 9

# DOUBLE SPIRALE TECHNOLOGIQUE ET TABLEAU COMPARATIF DES MODELES DE DEVELOPPEMENT

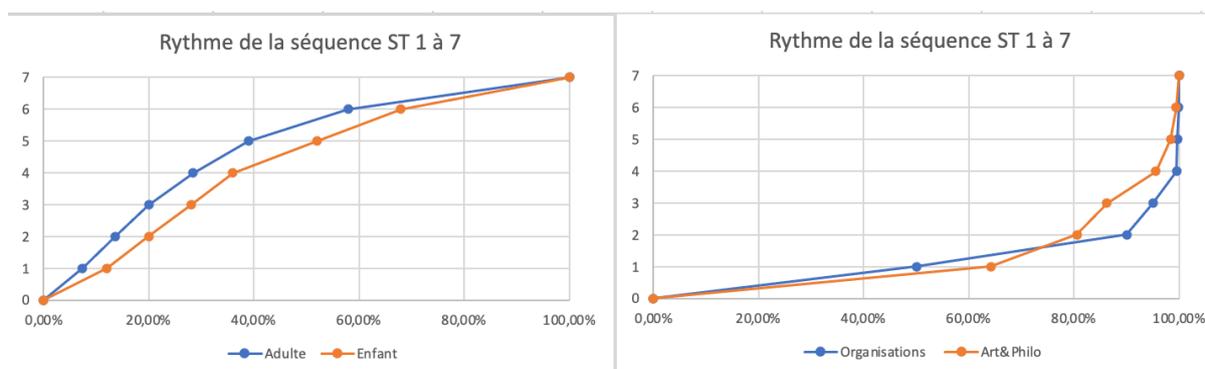


Purpose of the whole

Purpose of the oneness

## ANNEXE 10

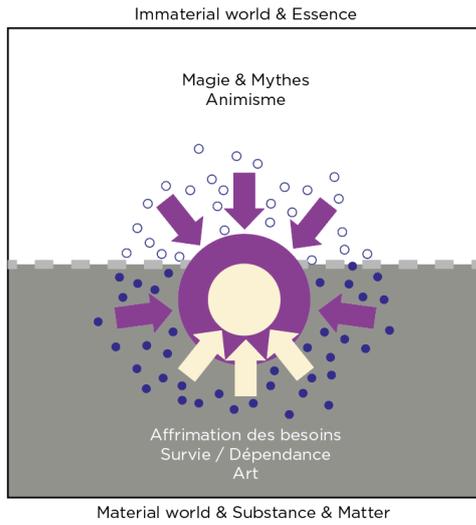
### ETAPES DE LA SPIRALE TEMNEINOLOGIQUE ET CALIBRAGE AVEC LES SYSTÈMES HUMAINS



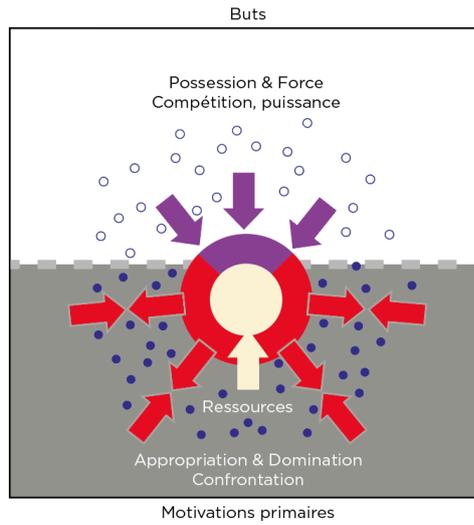
*Séquence de développement des systèmes humains à travers les 7 étapes de la Double Spirale Temnéinologique. L'échelle du temps est calculée en fonction du pourcentage du temps total pris par le système pour franchir les 7 étapes.*

*La description des étapes et les références chronologiques sont données dans les schémas ci-après.*

**Singularisation / Stade pré-rationnel**

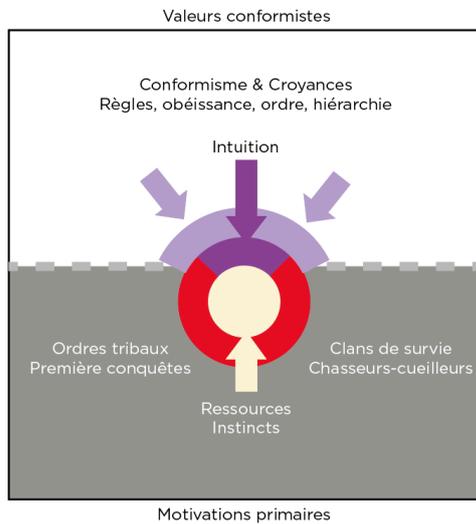


**Développement substantiel: Motivation & Contrôle des besoins**

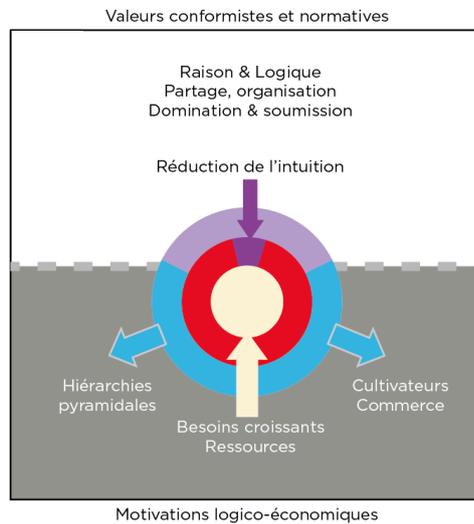


Enfant (PTM de Kahler) :	Rêveur 9 mois	Promoteur 18 mois
Adulte :	Bébé 2.5 ans	Enfant 6 ans
Organisations (Laloux) :	Clans de survie -100'000 ans	Ordre tribaux -50'000 ans
Philosophie occidentale :	Art paléolithique -12'000 ans	Art Néolithique -3'000 ans

**Développement essentiel: Rationnel conformiste**

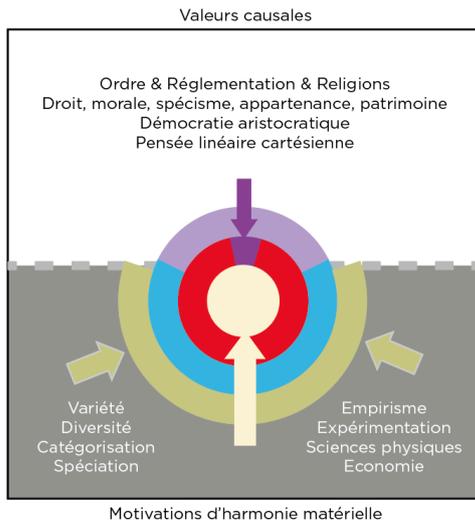


**Développement substantiel: Rationnel concurrentiel normatif & logique**

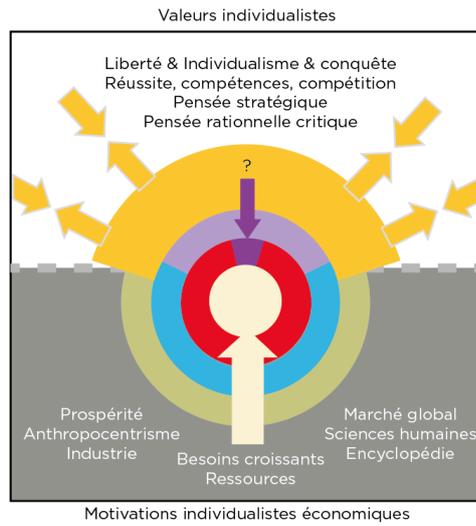


	Persévérant 24 mois	Travaillomane (individuel)
		Pré-adolescent 12 ans
	Conquêtes-Empires -10'000 ans	Hiérarchies pyramidales -5'000 ans
	Théogonie Hésiode -700 ans	Philosophie de l'Antiquité grecque +100 ans

**Développement substantiel:**  
Pluralisme matérialiste



**Développement essentiel:**  
Exploratoire conquérant



Travailleuse (collectif) 36 mois

Rebelle 48 mois

Adolescent 16 ans

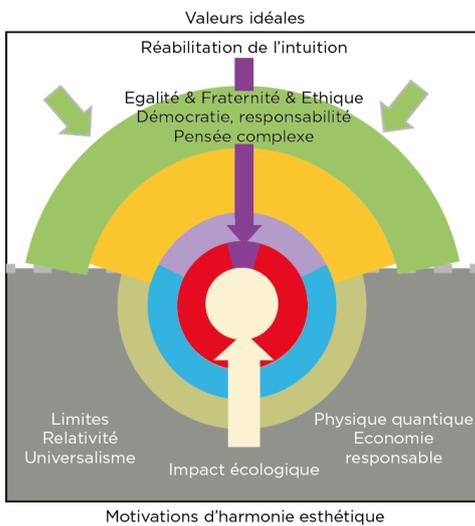
Sciences et prospérité (collectif)

Sciences et prospérité (individuel) -300 ans

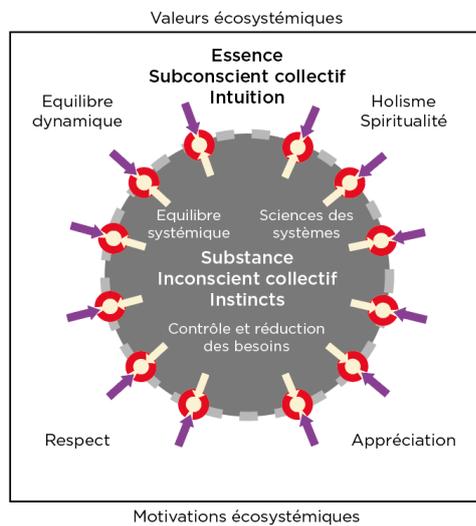
Christianisme +1400 ans

Renaissances et siècles des Lumières +1800 ans

**Développement essentiel:**  
Pluraliste éthique



**Développement systémique:**  
Conscience holistique



Empathique 60 mois

Adulte 30 ans

Pluralisme et Egalité -100 ans

Complexité -50 ans

Philosophie des Droits de l'Homme et écologie + 1950 ans

Complexité holistique +2050 ans