

Changement Emergent et Analyse Transactionnelle

Les clefs du dialogue hiérarchique

Madeleine Laugeri

Analyste transactionnelle enseignante et superviseur – PTSTA-O

laugeri@emergingchange.net

www.emergingchange.net

www.ltco.ch

1. Résumé	2
2. Introduction	2
3. Définition et mécanismes du changement émergent	3
3.1. Différentes énergies organisationnelles	3
4. Changement Emergent ou Planifié ?	4
4.1. Le Changement Planifié	4
4.1.1. Le contrat de Vision	5
4.1.2. Le contrat de Mission (A)	5
4.2. Le Changement Emergent	6
4.2.1. Le contrat de Coopération	6
4.2.2. Le contrat de Mission (B)	7
4.3. Le Constructivisme	7
4.4. Scénario gagnant – le Contrat de Mission performant	7
5. Représentation du dialogue Emergent OK++ sur le schéma de Fox	8
6. Représentation des dysfonctionnements	9
6.1. Scénario perdant 1 – l'Emergence chaotique	9
6.2. Scénario perdant 2 – le leadership tyrannique	10
7. Exemple d'intervention	11
8. Conclusion	12

Publié en

français les Actualités en Analyse Transactionnelle, n° 119, les Editions AT, juillet 2006

anglais Growth and Change for Organizations, 1995 - 2006, ITAA, juillet 2006

italien Rivista di AT e scienze umane Neopsyche, n° 7, Ananke Edizioni, octobre 2009

Nouvelle version, 20 août 2010

1. Résumé

Cet article présente un concept utilisé en Organisation pour aider les acteurs à se situer dans le processus humain et cadrer le dialogue hiérarchique.

Il décrit trois niveaux d'énergie différents présents dans l'organisation :

- ▶ le changement Planifié,
- ▶ le changement Emergent et
- ▶ le Constructivisme,

qui sont gérés à travers trois contrats fondamentaux :

- ▶ le contrat de Vision,
- ▶ le contrat de Mission (A et B) et
- ▶ le Contrat de Coopération.

L'article est un travail de synthèse entre deux modèles qui semblent complémentaires: d'une part la théorie socio-constructiviste du Changement Émergent développée par Gelinias et Fortin¹ et la Théorie Organisationnelle de Berne² (Schéma de Fox³) d'autre part.

Sur la base des travaux de Gelinias et Fortin, j'ai pu développer un diagramme représentant l'intégration et la synergie de ces trois types d'énergies (figure 2) et la Méthodologie des trois contrats permettant une appréhension fonctionnelle de la Théorie Organisationnelle de Berne.

Le concept de Changement Emergent apporte une vision globale et régulatrice du processus humain à l'intérieur de l'organisation.

Dans cet article, l'italique est utilisée lorsqu'il est fait référence à des termes du Changement Emergent et la majuscule de la première lettre du mot, lorsqu'il s'agit de concepts d'Analyse Transactionnelle, dont la définition est donnée dans les notes de fin de texte.

Lorsque certains concepts sont communs aux deux disciplines, comme les termes "environnement" et "activité", c'est la définition en Analyse Transactionnelle qui est utilisée. Cet article présente un modèle psycho-dynamique développé à partir de la Théorie Organisationnelle de Berne⁴ schématisée par Fox dans son article⁵ (figure 1).

2. Introduction

Les opérationnels d'une structure et leur responsable ne sont pas "à priori" dans le même bateau. Cette prise de conscience peut s'effectuer avec le temps ou à la faveur d'un stress et peut mettre l'individu et l'équipe en état de crise.

Pourtant, le responsable et les collaborateurs peuvent devenir solidaires et rendre leur démarche cohérente à travers l'élaboration d'un contrat de dialogue permanent où la motivation profonde et les besoins de chacun sont légitimés et pris en compte.

J'ai observé que les managers que je rencontre dans mon travail sont plus souvent formés et motivés à gérer leurs objectifs internes, la performance de leurs subordonnés et à plaire à leur

¹ Gelinias, Arthur & Claux, R. (1983) : Systémique et résolution de problèmes. Université du Québec.

Gelinias, Arthur & Schoonbroodt C. (juin 1996) : La prévention par le Changement Emergent. Revue Vie et Santé no 108.

Le concept de Changement Émergent est inspiré des travaux sur le Constructivisme de Maturana, Varela et Churchland, et des auteurs de l'école de Palo Alto.

² Berne, Eric (2005) : Structure et dynamique des organisations et des groupes. Les Éditions d'Analyse Transactionnelle.

³ Fox, Elliott : La Théorie Organisationnelle de Berne. AAT no 8, pp. 148 à 154 (CAT no 1, pp. 224 à 230).

⁴ Berne, Eric (1963) : Structure and dynamics of organisations and groups. Grove Press.

⁵ Fox, Elliott : La Théorie Organisationnelle de Berne. AAT no 8, pp. 148 à 154 (CAT no 1, pp. 224 à 230).

propre chef – qu'à fonctionner en synergie avec leurs pairs. Souvent, ils les connaissent à peine et considèrent que le temps passé avec eux serait du temps perdu.

En même temps, ils se plaignent de ne savoir que faire des plaintes et demandes individuelles auxquelles ils sont soumis par leurs subordonnés directs et se sentent manipulés. Ils nomment des experts pour leur donner les informations valides sur lesquelles baser les décisions stratégiques. Parce que l'information stratégique, justement, ne remonte pas efficacement à travers les couches hiérarchiques...

3. Définition et mécanismes du changement émergent

Le *Changement Emergent* est un outil systémique d'analyse et de correction des processus humains en Organisation. Le nom de *Changement Emergent* a été donné au processus qui permet à une entreprise, de développer une activité propre à satisfaire efficacement et rapidement une demande dans son environnement. Tous les membres de toutes les structures internes de l'organisation participent à la conduite de ce processus et sont responsables de son aboutissement.

3.1. Différentes énergies organisationnelles

Les travaux de Gelinat et Fortin font ressortir deux énergies¹ actives dans la complexité organisationnelle. La première, liée à la gestion de l'Environnement, est l'énergie "*planifiée*" et l'autre liée à celle de l'Activité², est l'énergie "*émergente*". Une troisième énergie : le *Constructivisme* se définit, dans l'ici et maintenant, comme la résultante dynamique

- ▶ du dialogue entre les deux premières énergies et
- ▶ de l'interaction avec les autres éléments en présence.

Gelinat et Fortin nomment l'énergie planifiée "*changement planifié*" et l'énergie émergente "*changement émergent*". Les énergies planifiées et émergentes circulent à travers des réseaux de pensées, de comportements et de sentiments qui sont différents. Le langage utilisé est la manifestation concrète de cette différence. Le sens donné aux mots – dans chacun de ces pôles est descriptif de ses priorités et de ses valeurs. Et bien qu'utilisant les mêmes termes, il se révèle parfois inintelligible pour l'autre partie.

J'ai représenté ces deux énergies par deux flèches (figure 1), une tournée vers le bas pour projeter symboliquement dans le système les objectifs provenant de l'Environnement, l'autre tournée vers le haut pour représenter la remontée à travers les couches hiérarchiques des informations concernant l'Activité. Le *Constructivisme*, est représenté par un grand rectangle en pointillé symbolisant la réalité visible de l'entreprise, pour exprimer l'aspect "ici et maintenant" et le fait que le *Constructivisme* est une résultante de l'interaction des deux autres.

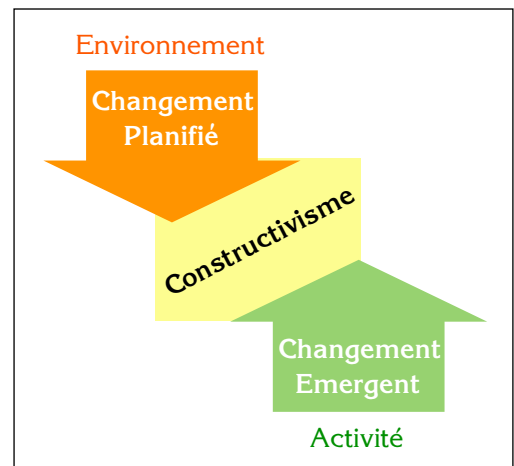


Fig. 1 – Types d'énergies organisationnelles

¹ Le terme "énergie" décrit ici "ce que possède un système s'il est capable de produire un travail [...] une force vitale capable d'entraîner un changement" (dictionnaire Robert).

² Berne, Eric (2005) : Structure et dynamique des organisations et des groupes. Les Éditions d'Analyse Transactionnelle. Environnement, p. 320 : "L'univers hors de l'espace du groupe". Activité, p. 315 : "Travail intentionnel fourni par un groupe dans son champ d'activité".

Le système puise dans son environnement les objectifs de son activité, c'est-à-dire les buts à atteindre, ainsi que sa raison d'être et ses ressources. Sa frontière externe se crée autour de l'existence d'une mission¹ et de critères d'appartenance liés au métier. Par cette mission, exécutée à travers son activité, le système restitue à l'environnement le produit qui satisfait la demande (figure 2).

Les deux énergies sont complémentaires et fonctionnent en cycle.

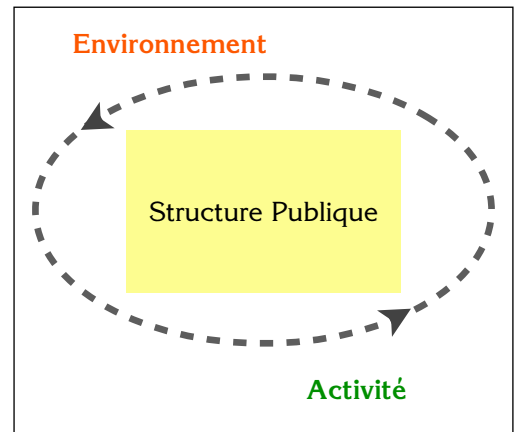


Fig. 2 - Cycle des énergies organisationnelles

4. Changement Emergent ou Planifié ?

Un directeur de service sera tantôt dans le changement planifié lorsqu'il est face à ses subordonnés, tantôt dans le changement émergent lorsqu'il travaille avec ses pairs (les autres directeurs), à l'établissement ou à l'exécution de la mission. Seule l'autorité suprême du groupe n'est pas émergente. Tous les autres membres de sa hiérarchie fonctionnent à certains moments dans le changement émergent, d'où le nom de "*changement émergent*" recouvrant toute cette dynamique.

4.1. Le Changement Planifié

symbolise l'énergie de décision et de mise en œuvre du processus organisationnel. C'est l'autorité du groupe en mouvement. Son processus est fondé sur le besoin d'assurer la pérennité de la structure.

Il est centré sur une gestion de l'environnement, "oxygène de la structure"², permettant l'adéquation de la structure aux éléments stratégiques extérieurs qui la maintiennent en vie en lui donnant une raison d'exister.

La flèche du *Changement Planifié* représente symboliquement la synergie des décideurs de toutes les structures internes d'un système. Chaque structure – en la personne de son leader – intègre un élément du changement planifié³.

Dans le rôle de responsable du changement planifié, le Leader gère plus particulièrement deux contrats:

¹ Gioan, Pierre (1960) : Dictionnaire usuel. Quillet, Flammarion.

"Charge, fonction donnée à une personne ou un groupe d'accomplir une tâche déterminée".

² Pellerin, Gilles : Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation. AAT no 71, pp. 111 à 117.

³ Le Changement Planifié est l'apanage de l'Autorité du groupe mais ne lui est pas exclusivement réservé. Toute personne est dans une énergie planifiée lorsqu'elle décide individuellement d'une démarche opérationnelle en lien avec l'objectif. Par exemple l'utilisation de cette machine ci plutôt que de celle-là.

4.1.1. Le contrat de Vision

Le leader doit être capable de discriminer – dans la complexité de tout ce qui entoure son système – les éléments / personnes-clefs à partir desquels il va élaborer les objectifs pour la période à venir. L'Environnement peut-être externe ou interne¹:

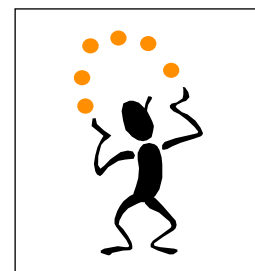


Fig. 3 – Le Leader

Dans l'Environnement externe, de manière souvent instable, se trouvent:

- le Marché, les clients, les concurrents, les fournisseurs, la conjoncture économique et politique, les lois sociales, etc.

Sur la base des informations stratégiques de l'environnement et en fonction des priorités qu'il en déduit, le responsable élabore son contrat de Vision et formule les objectifs, tenant compte de la réalité interne et externe d'aujourd'hui.

Dans l'Environnement interne se trouvent le cas échéant:

- un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques du leader,
- les personnes internes qui détiennent une influence ou des ressources utiles à l'atteinte des objectifs de sa structure,
- les pairs du leader et tous les employés de l'organisation qui font partie d'une autre structure que la sienne.

Cette démarche est fondée par les valeurs éthiques du responsable (solidarité envers le client et envers l'entreprise) – et a pour objectif de garantir la "faisabilité" et l'efficacité de l'activité.

4.1.2. Le contrat de Mission (A)

Parallèlement à l'élaboration des objectifs, le Leader a la responsabilité de mettre en place un processus complexe, le contrat de Mission, qui implique la coordination du travail de toutes les catégories de collaborateurs. Il a pour but de mettre les acteurs en charge des tâches opérationnelles dans les meilleures conditions pour faire leur travail.

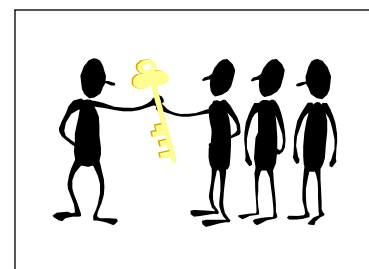


Fig. 4 – Le Leader et les collaborateurs

La démarche du contrat de Mission, implique la diffusion des objectifs dans le système, une consultation des acteurs par la hiérarchie qui aboutit à des propositions consensuelles relatives à la Structure Organisationnelle² et à des décisions hiérarchiques. C'est l'élaboration de l'organigramme (la Structure Publique³), et la mise en place d'un processus d'interaction favorable à sa rentabilisation optimale.

Dans le cadre du contrat de Mission, il y a consultation et négociation permanente entre le point de vue du leader (A) et celui des membres du groupe (B).

¹ Berne, Eric (2005) : Structure et dynamique des organisations et des groupes. Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, p. 85.
Définition et diagrammes des Frontières majeures et mineures.

² Ibid., p. 328. Structure organisationnelle : "La structure telle qu'elle est présentée dans l'organigramme"

³ Ibid., p. 328. Structure Publique : "Ce sont les structures organisationnelles et individuelles qui sont accessibles à l'observation publique."

4.2. Le Changement Emergent

La flèche du *changement émergent* représente symboliquement la synergie des opérationnels de toutes les structures internes d'un système liés les uns aux autres par et pour la réalisation des objectifs d'activité. Son processus est fondé sur l'amour du métier qui est aussi au cœur de l'entreprise.

De même qu'il existe des *éléments stratégiques de l'environnement*, décrits plus haut et dont s'occupe le changement planifié, de même, il existe des *éléments stratégiques de l'activité*, d'une tout autre nature, qui sont souvent peu visibles par la hiérarchie et dont la gestion incombe aux membres du groupe.

Ce sont, par exemple, les circonstances externes et internes au service, les événements, (absences, maladies, conflits, niveau de compétences, pannes de machines, mais aussi, situation géographique, historique de l'équipe et de l'activité), tous les éléments dont l'équipe doit s'accommoder et qui conditionnent la réussite de la tâche au jour le jour. Une partie importante de ces éléments est invisible par les responsables hiérarchiques, et de ce fait, peu valorisée par les acteurs eux-mêmes.

L'énergie émergente se gère à l'aide de deux contrats : Le *contrat de Coopération* et le *contrat de Mission* (partie B).

4.2.1. Le contrat de Coopération¹

De la même manière qu'un individu pourrait ne pas se sentir existentiellement responsable de ce qu'il vit, et l'attribuer perpétuellement au hasard, de même certaines équipes n'envisagent pas d'agir à leur niveau sur leurs difficultés quotidiennes et se maintiennent dans des attentes irréalistes face au leader. Grâce au contrat de Coopération, les opérationnels se donnent la responsabilité de régler les difficultés qui peuvent l'être à leur niveau. Ils

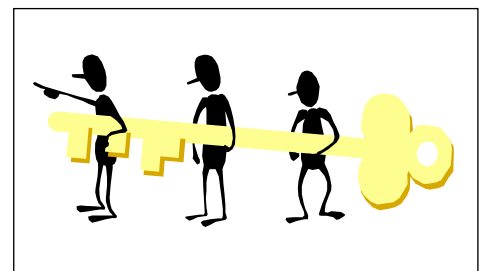


Fig. 5 - Les collaborateurs

établissent entre eux un type de fonctionnement leur permettant d'interagir face au *changement planifié* de manière consensuelle². Le contrat de Coopération explicité permet d'éviter que le leader ne se trouve confronté à une remontée chaotique de l'information: lorsque chacun fait valoir individuellement ses propres contributions ou demandes, le leader risque d'être confronté à de multiples éléments tous « stratégiques » pour différents acteurs ou catégories d'acteurs et cela peut le perturber dans ses décisions. Le contrat de Coopération formalise le processus qui permet aux collaborateurs de partager leur vision de ce qui est important et prioritaire, chacun pour la réussite de son segment de l'activité. Ensuite, l'équipe va décider ce qui est stratégique, puis de se mettre d'accord sur comment le rapporter au leader. Ainsi c'est l'information stratégique pertinente qui remonte vers le leader.

Le contrat de Coopération implique que chaque acteur mette une priorité à la relation de personne à personne, et, au-delà des chapeaux et des titres, une volonté de développer l'écoute mutuelle et un dialogue permanent d'abord entre eux.

¹ L'auteur différencie les rapports de coopération qui ont lieu entre des pairs, de ceux de collaboration qui se passent entre subordonnés et hiérarchie.

² Cela ne veut pas dire que tout le monde doit être consulté à tout moment sur toutes les situations. Cela veut dire que l'équipe tombe d'accord d'utiliser un processus permettant d'identifier quand, de quelle manière, et sur quels sujets on se consulte pour garantir une information efficace et objective du leader.

C'est à travers cette solidarité entre eux que se concrétise leur respect des valeurs du leader (solidarité envers le client et envers l'entreprise).

4.2.2. Le contrat de Mission (B)

Le contrat de Mission possède un second volet qui porte sur un accord quant à la forme que prendront les échanges avec le leader. Il exprime les besoins dans la relation hiérarchique du point de vue des subordonnés.

C'est grâce à cette partie du contrat que les acteurs prennent leur place dans le dialogue hiérarchique et établissent une dynamique OK⁺⁺. Ils vont pouvoir "émerger" avec les contributions à la mission qui correspondent aux éléments stratégiques de l'activité. Lorsque ce contrat est établi, ils seront des interlocuteurs crédibles, pour un dialogue satisfaisant pour eux comme pour le leader.

4.3. Le Constructivisme

Le Constructivisme¹ est la "réalité perçue" du système à un temps T. Cette réalité est "co-construite" par les acteurs et elle est une résultante des interactions entre eux. Au niveau social, il se concrétise par la "Structure Publique" telle que la décrit Berne (ce qui est visible de l'extérieur).

Au niveau psychologique, la Structure Publique est constituée aussi des "Structure Individuelle et Structure Privée"². On regarde la manière dont sont "habités"³ les postes de travail prévus par l'organigramme, c'est-à-dire comment les individus vivent et gèrent leur activité (motivation à la tâche ou maladies, absentéisme, etc.).

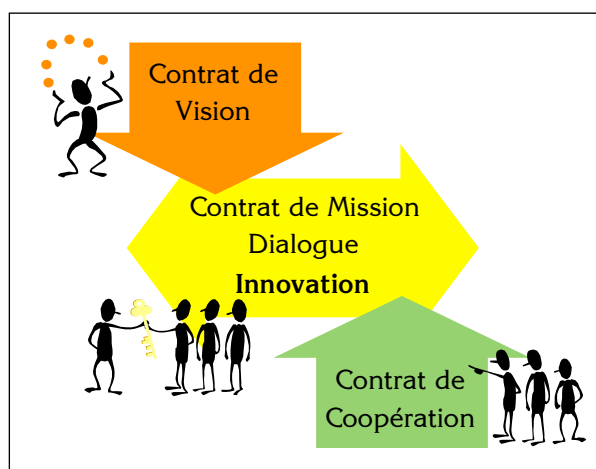


Fig. 6 – Les clés du dialogue hiérarchique

Si les trois contrats (Vision, Mission et Coopération) sont adéquatement mis en place, la Structure Publique sera optimalement négociée dans le respect des éléments stratégiques de l'environnement ET ceux de l'activité. Sinon, elle méconnaîtra certains de ces aspects et risque de projeter dans sa réalité des circonstances difficiles aussi bien à l'interne que sur le Marché.

4.4. Scénario gagnant – le Contrat de Mission performant

Dans le Scénario gagnant, les valeurs du leader sont explicites. Elles sont pertinentes dans l'ici et maintenant et en ligne, avec le Canon et la Culture (Technique, Etiquette, et Caractère). Des règles de fonctionnement garantissent l'élaboration permanente des modalités du dialogue des membres du groupe entre eux et avec leur hiérarchie.

Le leader obtient une contribution consensuelle de ses subordonnés au processus de groupe selon son besoin.

¹ Il nous semble intéressant de mentionner qu'il existe déjà de nombreux liens entre le Constructivisme et l'AT. Berne lui-même s'est directement inspiré des cybernéticiens et en particulier de Wiener et Bateson qu'il mentionne dans plusieurs de ses ouvrages, voir inconnu (1971) : Analyse Transactionnelle et Psychothérapie. Petite bibliothèque Payot, p. 81.

voir Berne, Eric (1963) : Structure and dynamics of organisations and groups. Grove Press, p. 99.

² Ibid. p. 96. "La structure individuelle est constituée par toutes les personnes qui occupent les positions organisationnelles à un moment donné, et la structure privée est fondée sur le ressenti personnel de chacun des membres."

³ Ibid. p. 94. "La structure organisationnelle elle-même n'est qu'un squelette. Un groupe ne devient vivant que lorsqu'il est activé en affectant des individus à tout ou partie des positions de l'organigramme."

5. Représentation du dialogue Emergent OK++ sur le schéma de Fox

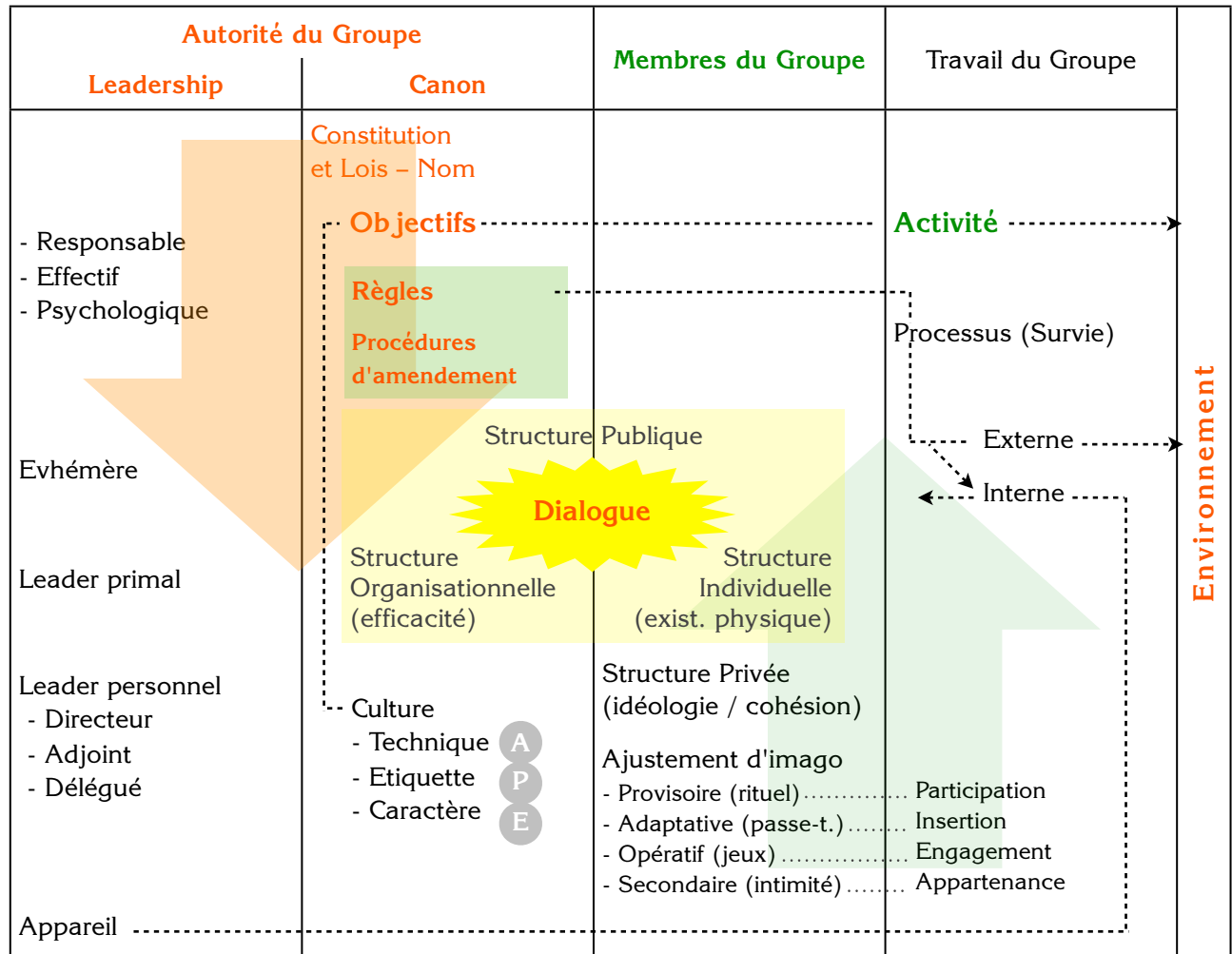


Fig. 7 – Diagramme de Fox

Les concepts d'Environnement et d'Activité¹, autour desquels se fait la polarisation Planifié / Emergent, sont présents dans la théorie organisationnelle de Berne et dans le diagramme de Fox. Dans la colonne de l'Autorité du groupe (Leadership et Canon) et celles des Membres du groupe et du Travail du groupe, l'on peut intégrer les deux flèches planifiées et émergentes qui se rencontrent idéalement dans un dialogue social au niveau de la Structure Publique.

La colonne de l'Autorité du groupe intégrant le Leadership et le Canon, on peut déduire que les leaders sont bien en charge – entre autres responsabilités – du *contrat de Vision* (développer des objectifs) et du *contrat de Mission* (mettre en place une structure et des règles de fonctionnements) qui permettent de mettre en place l'Activité.

La colonne des Membres du groupe, en lien avec le Travail du groupe, intégrant les notions de Structures Individuelle et Privée, on peut faire l'hypothèse que le vécu des personnes reliées entre elles par l'Activité, est la responsabilité des membres du groupe et peut être analysé et structuré – ce qui permet de placer le *contrat de Coopération* dans ces colonnes.

¹ Ibid., p. 320. Environnement : "L'univers hors de l'espace du groupe".

Ibid., p. 315. Activité : "Travail intentionnel fourni par un groupe dans son champ d'activité".

6. Représentation des dysfonctionnements

Dans ma pratique professionnelle, j'ai rencontré et étudié deux grands types de dysfonctionnements que j'ai nommés Scénarios perdants N° 1 et 2.

Ces dysfonctionnements résultent d'un déséquilibre dans le dialogue entre le *changement planifié* et le *changement émergent*.

Ce déséquilibre entraîne un Constructivisme à effets négatifs et une forme de Contamination qui affecte la structure dans sa performance:

6.1. Scénario perdant 1 – l'Emergence chaotique

Dans le scénario perdant n° 1, l'Agitation¹ met en péril le fonctionnement du leader.

Les décisions de structure et de stratégie sont prises sans tenir compte des besoins de l'Environnement. Les objectifs risquent de ne pas être atteints. La survie de la structure est menacée.

Exemple 1 : Dans un Centre de Recherche industriel privé, des scientifiques axent leur recherche sur ce qui enrichit leur science sans relier leur travail à la création ou l'amélioration d'un produit. Leur prestation représente un coût important sans un retour d'investissement proportionnel même à terme.

Exemple 2 : Lors d'une crise, des cadres refusent de coopérer avec un chef qu'on leur a imposé suite à une restructuration. Ils critiquent la hiérarchie devant leurs clients et devant leurs subordonnés.

Par suite, l'exécution de la tâche est chaotique, l'organisation perd sa crédibilité auprès des clients.

Exemple 3 : En conflit, deux responsables hiérarchiques se sont mis à construire leur structure chacun de son côté de manière à ne plus avoir à interagir. Plusieurs activités s'en trouvent doublées, d'autres sont supprimées et cela déclenche des tensions entre les collaborateurs et avec les clients à plusieurs niveaux d'activité. L'énergie du groupe est gaspillée à gérer le conflit. La décision hiérarchique est pénalisée par le fait que l'information stratégique remonte de manière partielle donc manipulatoire.

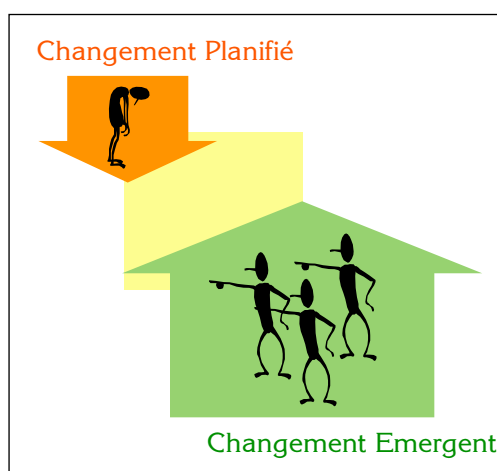


Fig. 8 – Scénario perdant 1

¹ Berne, Eric (2005) : Structure et dynamique des organisations et des groupes. Les Éditions d'Analyse Transactionnelle, p. 85.
Agitation : "Force collective de l'activation des inclinaisons individuelles".

6.2. Scénario perdant 2 – le leadership tyrannique

Dans le scénario perdant n° 2, le Leader responsable méconnaît la nécessité de consulter les opérationnels ou bien les opérationnels ne sont pas prêts à contribuer consensuellement à l'élaboration de la structure (Passivité¹).

Le chef pense et décide à leur place (sous-fonction²) ce qui est pertinent pour la réussite de la tâche. Mais il ne dispose pas de tous les éléments objectifs pour le faire. Les décisions peuvent être erronées. Les objectifs risquent de ne pas être atteints. La survie de la structure est menacée.

Exemple 1 : Dans un centre de formation, le chef qui reçoit la visite du grand patron (élément stratégique de l'Environnement) décide de faire réaliser 500 classeurs-étudiant. Ce jour là, 3 personnes dans le département sont malades et 2 photocopieuses en réparation (élément stratégique de l'Activité). S'il n'y a pas de négociation possible, la démarche va être onéreuse en temps, en coûts, fastidieuse et démotivante pour les collaborateurs.

Exemple 2 : Dans une nouvelle usine, le directeur nomme des experts à tous les niveaux techniques pour faire remonter les éléments stratégiques de l'Activité.

Les opérationnels sont ainsi privés d'une de leur principale fonction auprès du Leader. L'économie des Signes de Reconnaissance passe à la pénurie³ et les responsables opérationnels entrent en conflit. Le processus Emergent est court-circuité.

On peut effectuer un rapprochement entre les deux scénarios perdants n° 1 et n° 2, car lorsqu'on observe le scénario n° 2, au niveau social par exemple, on peut se trouver face à un fantasme de scénario n° 1 chez le Leader, c'est-à-dire qu'il commande avec la peur d'être submergé par le groupe... et inversement, dans le scénario n° 2, les acteurs peuvent croire que leur leader attende à leur survie dans le système ou à la survie du système lui-même. En fait la survie de la structure est menacée dans chaque cas de scénario perdant.

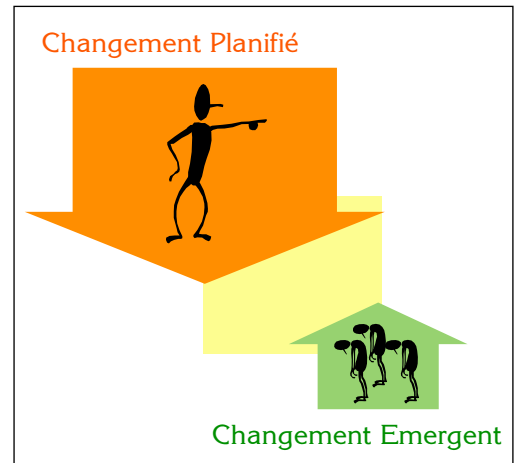


Fig. 9 – Scénario perdant 2

¹ Stewart, Ian & Joines, Van (1991) : Manuel d'Analyse Transactionnelle. Interéditions, p. 211.

Passivité : "la manière dont les gens ne font pas les choses ou ne les font pas efficacement".

² Gilles Pellerin désigne ainsi le phénomène par lequel un leader s'investit de manière inappropriée à organiser la tactique de l'Activité alors que son rôle est dans la gestion prioritaire de l'Environnement-

³ Steiner, Claude (1974) : Des Scénarios et des hommes. Desclées de Brouwer, pp. 222 à 224.

7. Exemple d'intervention

Mise en place du Changement Emergent dans un centre de Recherche.

Des scientifiques, (environ 400 personnes), appartenant à plusieurs disciplines différentes, et provenant de départements différents de la même organisation (immunologistes, nutritionnistes, microbiologistes, gastro-entérologues, etc.), ont été groupés en plusieurs plate-formes (Intestins, Os, Peau, Cerveau), avec l'objectif de coopérer plus efficacement sur ces domaines de recherche et de produire ainsi plus d'innovations scientifiques.

Dès sa nomination, la responsable de la plate-forme Intestins, Mme I, m'a engagée pour l'aider à dynamiser sa plate-forme qui était stagnante depuis près de deux ans dans un scénario 2. Je lui ai appris à se servir de la Théorie Organisationnelle de Berne et à identifier comment le changement Emergent ne s'était pas mis en place et quel était son rôle en tant que responsable du Planifié.

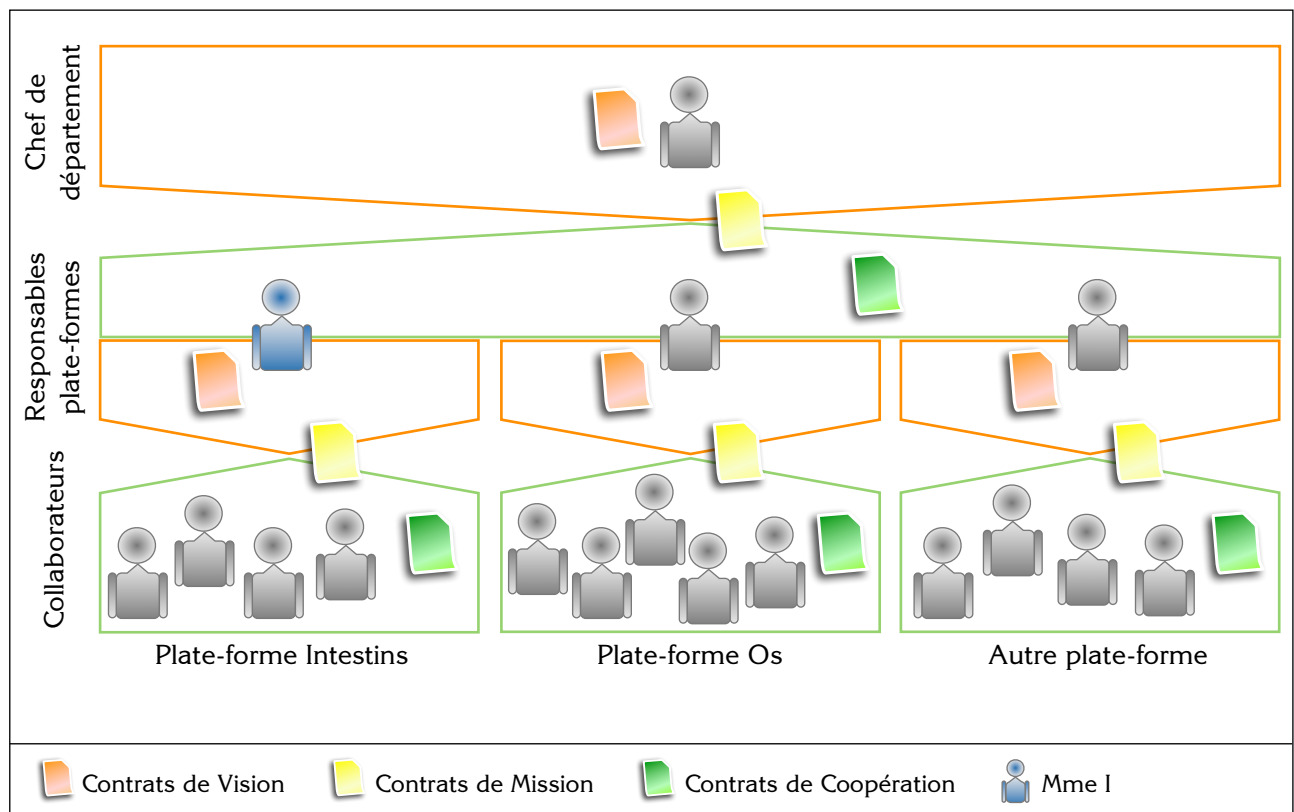


Fig. 10 – Innovation dans le Processus Humain de la Plate-forme Intestins

J'ai accompagné la mise en place d'un processus humain émergent en travaillant sur les trois contrats :

- ▶ **Contrat de Vision** : comment les objectifs et les règles sont-ils compris et perçus par les scientifiques ? Dans ce contexte, où la vision était élaborée dans un langage très "planifié", l'accompagnement du contrat de vision a consisté à chercher des blocages dans l'intégration du message et a abouti à déclencher toute une série de présentations des objectifs à court et moyen terme aux différents niveaux de l'organisation.
- ▶ **Contrats de Coopération** : Les contrats de Coopération sont mis en place dans les départements concernés et aux différents niveaux hiérarchiques: techniciens entre eux, scientifiques des différentes disciplines regroupés dans la plate-forme, et Mme I avec ses pairs, les autres responsables de plate-forme. Le travail a consisté à identifier avec chaque équipe des valeurs de fonctionnement qui assurent le succès de ce nouveau processus humain.

Ces valeurs ont été traduites en comportements et ceux-ci ont fait l'objet de contrats individuels croisés au sein des équipes.

- Contrats de Mission : Elaboration de la partie A en coaching individuel avec Mme I.: Ceci consistait à faire clarifier et nommer ses besoins dans l'interaction avec ses subordonnés. C'est-à-dire comment elle désirait que les éléments stratégiques de l'activité, et les recommandations et suggestions y-relatives, lui soient communiqués.

Partie B : avec les différentes équipes à la suite de la mise en place du contrat de Coopération. Cela consistant à se mettre d'accord sur leurs attentes dans l'interaction avec leur chef.

Mme I a mené les négociations du contrat de Mission (entre A et B) seule avec son équipe. L'amélioration des résultats a été visible et, peu après, Mme I a été promue à la direction de son département.

Cette démarche a permis de rassurer et de faire évoluer la culture de l'individualisme vers la coopération : après l'intervention, certains scientifiques ont mis en commun leur vision des recherches potentielles à mettre en place, en fonction de la pertinence scientifique et du potentiel d'aboutissement de chacun de leur projet et ils ont pu formuler des recommandations consensuelles quant au choix des projets et à la stratégie de la plate-forme.

La plate-forme regroupant les scientifiques dans un espace exempt de rapports hiérarchiques, le bon fonctionnement de cette nouvelle organisation exige que se négocie un changement du système d'évaluation actuel, qui se fait sur les résultats scientifiques et le nombre de publications individuelles au profit d'une évaluation dont les modalités seraient décidées entre les intéressés.

8. Conclusion

Le concept de Changement Emergent donne une vision globale et psycho-dynamique du processus humain de chacune des structures qui sont contenues dans l'organisation. C'est un outil accessible à toutes les catégories de collaborateurs.

Il facilite la représentation du processus "par défaut", et suscite la mise en place d'un fonctionnement contractuel et la "gestion appropriative"¹ des situations. Il permet ainsi, à court terme, la correction des écarts et un développement de l'autonomie du chef, du collaborateur et de l'équipe.

Inséré dans le diagramme de Fox, le travail présenté ici rend possible une représentation concrète du diagnostic par une nouvelle approche des composantes organisationnelles fondée sur une différence naturelle et OK de valeurs, de stratégies, et de ressenti entre Planifié et Emergent. Il permet de mettre au service des acteurs les nombreux outils que la Théorie Organisationnelle de Berne, et l'Analyse Transactionnelle en général, offrent aux responsables et aux collaborateurs pour toutes les circonstances de vie de l'organisation.

¹ Gélinas, Arthur. Traduction du terme anglais "empowerement".