

# COESOR

# L'ÉMERGENCE Guide

*Boussole de Management*



## Partie 1 : Fondements conceptuels

### Pourquoi ce cadre

Les PME et ETI françaises sont des organisations remarquables. Elles tiennent des marchés de niche, emploient des dizaines ou des centaines de personnes, traversent des crises que les grandes entreprises n'auraient pas survécues. Elles le font souvent avec peu de moyens, beaucoup d'ingéniosité et une culture de l'engagement que les grands cabinets ne comprennent généralement pas.

Le dirigeant d'une PME est continuellement seul face à des décisions qui engagent l'avenir de dizaines de familles. Sans conseil de surveillance. Sans toujours pouvoir partager la charge avec un DG ; sans consultant à résidence pour poser les bonnes questions au bon moment.

Le Cadre de l'ÉMERGENCE est né de cette observation. Ce cadre pose une grammaire managériale et un langage commun à tous les collaborateurs d'une entreprise, à ces dirigeants, comme aux équipes de direction. C'est une boussole pour une course au large dont la destination est la découverte de nouvelles pratiques pour la nouvelle ère d'entreprendre qui vient.

### Ce que ce cadre ne prétend pas faire

ÉMERGENCE ne prédit pas l'avenir. Il ne garantit pas la transformation. Il ne remplace pas le jugement du dirigeant, l'expérience des équipes ou la connaissance intime qu'ont les collaborateurs de leur propre organisation.

Ce cadre ne dit pas non plus que les autres approches sont fausses. Le lean, le design thinking, l'agilité, les OKR et tous ces outils peuvent être utiles. Le Cadre de l'ÉMERGENCE n'est pas un dogme de plus. C'est une boussole.

Une boussole ne décide pas où aller. Elle indique simplement où sont les quatre points cardinaux.

### Les 3 niveaux de lecture

ÉMERGENCE lit l'organisation à trois niveaux distincts, parce que la réalité d'une organisation se joue simultanément à ces trois niveaux.

#### Niveau 1 : ce que le système produit

C'est la lecture organisationnelle. Trois diagnostics y contribuent : Stratégique, Target Operating Model et Organisation Design. Chacun éclaire une dimension différente de ce que l'organisation produit comme fonctionnement, comme résultats, comme frictions et comme irritants.

Ce niveau répond à la question : qu'est-ce que ce système fait concrètement ?

## Niveau 2 : comment le système décide

C'est la lecture décisionnelle collective. Le Test Nature Humaine, répondu par plusieurs membres du CODIR, produit ici une cartographie de la dynamique décisionnelle du groupe de direction.

Ce niveau répond à la question : comment les décisions se prennent-elles réellement dans cette organisation ?

## Niveau 3 : la cohérence entre les deux

C'est la lecture systémique. Le Diagnostic 360° croise les niveaux 1 et 2 pour produire un portrait de la relation entre ce que l'organisation fait et comment elle décide. C'est là que se révèle la cohérence ou l'incohérence profonde du système.

Ce niveau répond à la question : est-ce que ce que vous faites et la façon dont vous décidez vont dans le même sens ?

## Les 4 diagnostics et leur logique

Chaque diagnostic du Cadre de l'ÉMERGENCE lit une dimension précise. Ils sont complémentaires, pas redondants.

Le Diagnostic Stratégique lit le cap et la maturité. Il croise le cadre du Kernel de Rumelt, qui mesure la qualité de la stratégie, avec le CMMI qui mesure la maturité des processus. Une bonne stratégie dans une organisation immature reste une promesse. Une organisation mature sans stratégie reste une machine qui tourne dans le vide.

Le Diagnostic TOM lit la capacité opérationnelle et transformationnelle. Il mesure l'équilibre entre le RUN, faire tourner l'organisation aujourd'hui, et le BUILD, préparer l'organisation de demain. Sans cet équilibre, toute transformation reste théorique, toute vision reste un fantasme.

Le Diagnostic Organisation Design lit l'alignement organisationnel. Il s'appuie sur le Star Model de Galbraith pour mesurer si les cinq dimensions de l'organisation : stratégie, structure, processus, personnes, récompenses, sont cohérentes entre elles. Une organisation désalignée produit des frictions même quand tout le monde travaille bien.

Le Test Nature Humaine lit les profils décisionnels. Il révèle comment chaque personne et collectivement le CODIR perçoit les problèmes, prend les décisions et réagit sous pression. C'est le seul diagnostic individuel du cadre. Dans le contexte du 360°, il devient collectif et permet de dessiner les contours de la personnalité de l'entreprise.

## Les 6 Empreintes : un vocabulaire commun à tous les diagnostics

Le cadre ÉMERGENCE utilise un vocabulaire unifié à travers tous les diagnostics. Les 6 Empreintes organisationnelles sont le fil conducteur. Elles apparaissent dans le Diagnostic Stratégique, le Diagnostic TOM, le Diagnostic Organisation Design et dans la synthèse de Diagnostic 360°.

Ce choix est délibéré. Une organisation ne change pas de nature selon l'angle sous lequel on la regarde. L'Empreinte d'une entreprise se manifeste dans sa stratégie, dans son modèle opérationnel et dans sa structure organisationnelle, sous des formes différentes, mais avec la même signature.

Lire la même Empreinte à travers trois diagnostics différents, c'est confirmer un pattern. Voir des Empreintes différentes selon les diagnostics, c'est détecter une incohérence, et les incohérences sont souvent là où se trouvent les vraies informations.

## Les deux niveaux de lecture du 360°

Le Diagnostic 360° est le seul outil du cadre de l'ÉMERGENCE qui produit deux lectures simultanées.

La première lecture, l'Empreinte dominante. C'est la synthèse des trois diagnostics organisationnels. Elle formule l'hypothèse de ce que l'organisation pourrait être en tant que système productif. C'est le même vocabulaire que dans les rapports individuels.

La deuxième lecture, l'Archétype systémique, croise l'Empreinte avec la dynamique décisionnelle du CODIR (Niveau 2). Elle formule l'hypothèse de ce que cette Empreinte produit comme fonctionnement collectif dans ce contexte précis.

Ces deux lectures se complètent. L'une sans l'autre est incomplète.

## Les 6 Empreintes organisationnelles

Le Cadre de l'ÉMERGENCE identifie six patterns organisationnels récurrents dans les entreprises. Ces patterns traversent les trois diagnostics organisationnels : Stratégique, TOM et OD, sous des angles différents. C'est pourquoi on les appelle Empreintes : elles laissent la même trace dans les trois lectures.

### **Empreinte Socle : l'organisation protège ses fondamentaux.**

Force : fiabilité et continuité. Excès : rigidité et résistance au changement par fidélité à ce qui a fonctionné.

### **Empreinte Bâisseur : l'organisation qui conçoit et structure.**

Force : vision et rigueur. Excès : sur-design et déconnexion du terrain.

### **Empreinte Pionnière : l'organisation qui explore et expérimente.**

Force : agilité et innovation. Excès : dispersion et incapacité à stabiliser ce qui marche.

**Empreinte Alliance : l'organisation qui fonctionne par la qualité des liens.**

Force : solidarité et engagement. Excès : surcharge et incapacité à dire non.

**Empreinte Vigie : l'organisation qui surveille et protège.**

Force : prudence et anticipation des risques. Excès : sur-contrôle et paralysie décisionnelle.

**Empreinte Catalyseurs : l'organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs**

l'organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs. Force : dynamisme et sens. Excès : dépendance à des individus clés et épuisement des porteurs.

**Pourquoi ce n'est pas une case à cocher**

Ces 6 Empreintes ne sont pas des cases où l'on enferme les entreprises et leurs collaborateurs. Ce sont des miroirs, des portraits à un instant T, dans un contexte donné. Une organisation peut changer d'Empreinte. Elle peut en combiner deux. Elle peut être en transition entre deux profils.

**Pourquoi ce n'est pas un classement non plus**

Les 6 Empreintes ne sont pas hiérarchisées. Aucune n'est meilleure qu'une autre. Aucune n'est condamnable.

L'Empreinte Pionnière n'est pas supérieure à l'Empreinte Socle. L'Empreinte Vigie n'est pas inférieure à l'Empreinte Catalyseurs. Chaque Empreinte a ses forces et ses excès. C'est la relation entre la force et l'excès, dans un contexte donné, qui détermine si l'Empreinte est un atout ou un frein.

Une Empreinte Socle dans un marché stable est une force. La même Empreinte dans un marché en rupture devient un risque existentiel. Ce n'est pas l'Empreinte qui pose problème, c'est l'adéquation entre l'Empreinte et le contexte.

C'est pourquoi le Cadre de l'ÉMERGENCE ne prescrit pas de changer d'Empreinte. Il aide à comprendre ce que l'Empreinte actuelle permet et ce qu'elle empêche. La transformation vient de cette compréhension, pas d'une injonction externe à changer.

**Pourquoi l'approche systémique**

Le Cadre de l'ÉMERGENCE s'appuie sur la pensée systémique : l'idée que les organisations, comme les familles et les individus, sont des systèmes vivants. Leurs "symptômes" ne sont pas des défauts isolés, ils sont les expressions d'une dynamique d'ensemble.

Ce qui veut dire que traiter un "symptôme" sans comprendre le système qui le produit ne résout rien durablement. On éteint un feu pour en allumer un autre.

## Trois concepts systémiques traversent la lecture du Cadre de l'ÉMERGENCE

L'homéostasie : tout système cherche à maintenir son équilibre, même un équilibre douloureux. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est de la biologie organisationnelle. La résistance au changement n'est pas un obstacle à contourner. C'est un signal à comprendre.

Le symptôme porteur de sens : dans un système, le problème apparent protège souvent quelque chose. La désorganisation chronique peut protéger de décisions difficiles. Le conflit répété peut réguler une tension qui ne peut pas être nommée directement. Comprendre ce que le symptôme protège, c'est comprendre pourquoi il persiste.

Les loyautés invisibles : les organisations, comme les familles et les individus, sont traversées par des fidélités non dites à un événement, un vécu, une façon de faire ou un personnage historique important. Ces loyautés sont réelles et légitimes. Elles deviennent un problème quand elles empêchent d'évoluer et qu'on ne peut même pas les nommer.

## La posture du praticien ÉMERGENCE

Le consultant qui utilise le Cadre de l'ÉMERGENCE n'est pas un expert qui sait ce que l'organisation devrait faire. Il est un lecteur de systèmes, quelqu'un qui crée les conditions pour que l'organisation puisse se voir elle-même avec clarté.

Cette posture implique trois engagements :

Révéler sans imposer. Les diagnostics produisent des portraits et des hypothèses ; pas des prescriptions. La transformation appartient à ceux qui vivent dans l'organisation.

Nommer sans juger. Les patterns révélés par les diagnostics sont des construits collectifs ; ils ne sont la faute de personne en particulier. Les nommer avec précision et sans condescendance est la condition pour qu'ils puissent être travaillés.

Accompagner sans dépendre. L'objectif n'est pas que l'organisation ait besoin du consultant indéfiniment. C'est que le dirigeant et ses équipes acquièrent une capacité de lecture et de transformation qu'ils peuvent exercer sans assistance externe.

Le praticien crée les conditions. Le dirigeant et ses équipes transforment. C'est dans cet ordre que ça fonctionne.

## Partie 2 : lexique et cadre de lecture commun

### 1. Ce qu'est le Cadre de l'ÉMERGENCE

ÉMERGENCE est un cadre de diagnostic managérial et organisationnel conçu pour les PME et ETI françaises. Il ne juge pas votre organisation : il la décrit. Il ne cherche pas les coupables : il cherche à identifier les patterns, la structure et les propriétés qui caractérisent cette structure. Ce que vous lisez dans ce rapport, c'est le reflet de ce que votre organisation vit collectivement, pas l'évaluation d'une personne ou d'une équipe.

Quatre diagnostics composent le Cadre de l'ÉMERGENCE : Stratégie, Modèle d'Organisation Cible - Run/Build (TOM), Design Organisationnel (OD) et le test EMERGENCE-NH (Nature Humaine). Chacun lit une dimension différente de la même réalité. Ensemble, ils forment le Diagnostic 360°, et ce n'est pas un verdict, mais le indicateurs de quatre points cardinaux pour naviguer avec les huit vents parfois contraires.

### 2. Pourquoi plusieurs diagnostics

Une organisation est un système vivant. On ne comprend pas un système en regardant une seule de ses dimensions, comme on ne comprend pas une personne en ne regardant que ses résultats professionnels.

Le Diagnostic Stratégique lit le cap et la maturité. Le TOM lit la capacité à opérer et à se transformer. L'Organisation Design lit la structure et les règles du jeu. Le test décisionnel EMERGENCE-NH (Nature Humaine) lit comment les personnes décident. Chaque lecture est simultanément vraie et formule une hypothèse. Aucune n'est complète seule.

### 3. Comment lire un score

Les scores dans ce rapport vont de 1 à 4. Ce ne sont pas des notes scolaires. Un score de 2 ne signifie pas que vous travaillez mal : il signifie que votre organisation est à un stade de développement particulier, avec ses forces et ses fragilités propres.

Ce qui importe, ce n'est pas le chiffre seul. C'est ce qu'il révèle sur le fonctionnement collectif et ce qu'il ouvre comme possibilités de conversation et d'évolution.

### 4. Ce que "fiabilité" veut dire

Le taux de fiabilité indique dans quelle mesure les répondants ont perçu les mêmes réalités. Un taux élevé ne signifie pas que tout va bien : il signifie que tout le monde voit la même chose. Un taux faible signifie que les perceptions divergent, ce qui est en soi une information précieuse. Votre organisation vit des réalités différentes selon où on se trouve.

En dessous de 5 répondants, les résultats sont des hypothèses de travail, pas suffisamment fiables. L'idéal est d'embarquer 5 à 11 personnes et le dirigeant.

## 5. Perception vs réalité : pourquoi on ne vous dit pas ce qu'on attend de vous

Les questions de ce diagnostic n'ont pas de bonne réponse. Elles mesurent votre perception de la réalité, pas la réalité elle-même. C'est intentionnel.

Ce qui compte, c'est l'écart entre les perceptions : entre le dirigeant et les équipes, entre les fonctions, entre les niveaux hiérarchiques. Ces écarts sont souvent là où se cachent les vraies informations sur la santé de l'organisation.

C'est pourquoi on ne vous dit pas à l'avance ce que "la bonne réponse" implique, ça orienterait vos réponses et on perdrait la réalité brute. Répondez ce que vous vivez, pas ce que vous pensez qu'on veut entendre.

## 6. Ce que ce rapport ne dit pas, la posture éthique

Ce rapport ne dit pas ce qu'il faut faire. Il dit ce qui est au regard des réponses aux questionnaires. La transformation appartient à ceux qui vivent dans l'organisation, pas à ceux qui la conseillent.

Ce rapport ne juge pas les personnes. Les patterns qu'il révèle sont des "construits" collectifs : ils appartiennent au système, pas aux individus. Ce que votre organisation est aujourd'hui est le résultat de milliers de décisions prises dans des contextes que personne n'a entièrement maîtrisés.

Ce rapport est une boussole. Vous tenez le gouvernail et la carte, n'est pas le territoire.

---

## Lexique spécifique au Diagnostic Stratégique Rumelt / CMMI

### Le Kernel de Rumelt : trois questions simples

Richard Rumelt est l'un des stratèges les plus influents du monde des affaires. Sa contribution principale est simple et radicale : la plupart des organisations n'ont pas de stratégie. Elles ont des objectifs, des budgets, des plans d'action, mais pas de stratégie.

Pour Rumelt, une vraie stratégie répond à trois questions dans l'ordre :

Quel est le problème central que nous devons résoudre ? Pas les symptômes, le vrai problème.

Quelle est notre politique directrice pour le résoudre ? C'est-à-dire : quelle règle du jeu allons-nous appliquer systématiquement pour avancer ?

Quelles actions cohérentes allons-nous mener ? Des actions qui découlent directement de la politique, pas une liste de projets qui se contredisent.

Ce diagnostic mesure dans quelle mesure votre organisation répond clairement à ces trois questions.

### Le problème central : ne pas confondre symptôme et cause

Le problème central est ce qui bloque réellement votre organisation. Pas "on manque de clients", mais pourquoi. Pas "nos équipes ne communiquent pas", mais pourquoi cette communication ne se fait pas naturellement.

Identifier le vrai problème central est l'étape la plus difficile et la plus importante de toute démarche stratégique. Une organisation qui traite des symptômes au lieu du problème central peut s'agiter énormément sans jamais avancer vraiment.

## **La politique directrice : la règle qui guide les arbitrages**

La politique directrice n'est pas un objectif. C'est une règle d'arbitrage. Elle dit ce qu'on fait quand deux priorités s'affrontent. Elle dit sur quoi on parie collectivement pour résoudre le problème central.

Une bonne politique directrice ferme des portes ; elle dit implicitement ce qu'on ne fera pas. C'est ce qui la rend opérationnelle et crédible. Une politique qui dit oui à tout ne guide rien ni personne.

## **CMMI : la maturité comme trajectoire**

Le CMMI (Capability Maturity Model Integration) est un modèle qui décrit cinq niveaux de maturité organisationnelle. Il ne dit pas que vous êtes bon ou mauvais, il dit où vous en êtes dans votre développement.

Niveau 1 : Initial : les processus sont informels et dépendent des individus. Chaque projet repart de zéro. Les crises sont gérées au cas par cas.

Niveau 2 : Répétitif : les pratiques qui ont fonctionné commencent à être reproduites. Il y a une mémoire organisationnelle embryonnaire.

Niveau 3 : Défini : les processus sont documentés, standardisés et compris par tous. L'organisation peut former des nouveaux arrivants et maintenir un niveau de qualité stable.

Niveau 4 : Piloté : les processus sont mesurés et pilotés par des indicateurs. Les décisions s'appuient sur des données, pas sur des intuitions.

Niveau 5 : Optimisé : l'organisation améliore ses processus en continu. Elle apprend de ses erreurs de manière systématique.

La plupart des PME évoluent entre les niveaux 1 et 3. Ce n'est pas un échec, c'est une réalité de taille et d'histoire.

## **La capacité d'absorption : ce que l'organisation peut vraiment digérer**

La capacité d'absorption mesure ce que votre organisation peut intégrer comme changement en même temps, sans se déstabiliser. Une transformation ambitieuse dans une organisation à faible capacité d'absorption ne produit pas de transformation, elle produit du chaos, de la résistance et de l'épuisement.

Faible : l'organisation est déjà sous tension. Chaque nouveau projet est une perturbation supplémentaire. Les changements doivent être très progressifs et très ciblés.

Modérée : l'organisation peut absorber un ou deux chantiers de transformation simultanément, à condition qu'ils soient bien dimensionnés et bien accompagnés.

Élevée : l'organisation a les fondations, les ressources et la culture pour mener plusieurs transformations en parallèle sans perdre ses repères.

Ce n'est pas une capacité fixe, elle se développe. Mais, on ne peut pas la court-circuiter.

## Les archétypes stratégiques : les 6 Empreintes

Chaque organisation révèle une Empreinte dominante : un pattern de fonctionnement stratégique qui traverse sa façon de définir ses priorités, d'arbitrer et d'agir.

### **Empreinte Socle : L'Efficace sans cap.**

L'organisation excelle dans l'exécution mais n'a pas de cap clair. Elle performe aujourd'hui mais ne sait pas vraiment pourquoi ni où elle va. Risque : être efficace dans la mauvaise direction.

### **Empreinte Bâisseur : Le Visionnaire sans bras.**

Le cap est clair et ambitieux mais l'organisation n'a pas encore la maturité pour l'exécuter. Vision forte, exécution fragile. Risque : épuiser les équipes sur des projets que la structure ne peut pas encore porter.

### **Empreinte Pionnière : L'Aligné.**

Cap clair et maturité suffisante. L'organisation sait où elle va et dispose des moyens pour y aller. C'est la condition de la transformation pas sa garantie.

### **Empreinte Vigie : Le Survivant ni cap clair ni maturité suffisante.**

L'organisation réagit aux événements sans boussole ni processus stables. Ce n'est pas une condamnation ; c'est souvent le résultat d'une croissance rapide, d'une transmission difficile ou d'une crise non digérée.

### **Empreinte Alliance : Le Collectif solidaire**

Le Collectif solidaire. L'organisation fonctionne par la qualité des liens et l'engagement des équipes. La stratégie se construit par concertation. Risque : que la recherche de consensus retarde les décisions difficiles et dilue le cap au profit de la paix sociale.

**Empreinte Catalyseurs : Le Moteur fragile.**

La stratégie avance grâce à l'énergie de quelques personnes clés qui portent la vision et entraînent les autres. Risque : que la stratégie s'arrête si ces moteurs s'épuisent ou partent, faute d'avoir été institutionnalisée dans l'organisation.

**Les nuances stratégiques : où se situe la fragilité**

Chaque Empreinte stratégique est précisée par une nuance qui dit où se situe la principale fragilité.

Nuance Problème : le problème central n'est pas clairement identifié ou partagé. On traite des symptômes.

Nuance Politique : la politique directrice est absente ou incohérente. Les arbitrages se font au cas par cas, sans règle stable.

Nuance Actions : les actions ne sont pas alignées avec le cap. On fait beaucoup de choses qui se contredisent.

Nuance Cohérence : tous les éléments sont là mais pas encore intégrés. L'organisation est en phase de consolidation la plus proche du VERT.

**La fiabilité du diagnostic stratégique**

Le taux de fiabilité dans ce diagnostic mesure la cohérence des réponses entre répondants mais aussi la cohérence interne de chaque répondant. Un taux faible peut signifier que les perceptions divergent fortement entre les membres du CODIR, ce qui est en soi une information stratégique importante.

Un CODIR qui ne voit pas le même problème central ne peut pas construire une politique directrice cohérente. Le diagnostic révèle cet écart avant qu'il coûte plus cher.

**S/O/M : les trois axes du Diagnostic Stratégique**

Le Diagnostic Stratégique ÉMERGENCE lit votre organisation sur trois axes complémentaires. Chaque axe éclaire une dimension différente de votre réalité stratégique.

S pour Stratégique : l'axe stratégique mesure la qualité de votre cap. Le problème central est-il identifié ? La politique directrice est-elle claire et partagée ? Les choix stratégiques sont-ils cohérents entre eux ? C'est la dimension du "où allons-nous et pourquoi".

O pour opérationnel : l'axe opérationnel mesure la capacité de votre organisation à exécuter. Les processus sont-ils suffisamment matures pour porter la stratégie ? La maturité CMMI est-elle en ligne avec les ambitions ? C'est la dimension du "avons-nous les moyens de nos ambitions".

M pour Managérial : l'axe managérial mesure la qualité du leadership et de la dynamique d'équipe. Les décisions sont-elles prises au bon niveau ? Les équipes sont-elles alignées sur les priorités ? La culture

managériale soutient-elle ou contredit-elle la stratégie ? C'est la dimension du "comment nous décidons et nous engageons ensemble".

Ces trois axes sont interdépendants. Une stratégie brillante portée par un management défaillant ne s'exécute pas. Une organisation opérationnellement mature sans cap stratégique tourne dans le vide. Un leadership fort dans une organisation sans processus s'épuise à compenser les frictions structurelles.

C'est pourquoi le Diagnostic Stratégique ne lit jamais un axe seul ; il lit la cohérence entre les trois.

---

## Lexique spécifique au Diagnostic TOM Run/Build

### **Le RUN : faire tourner la maison**

Le RUN c'est tout ce qui permet à votre organisation de fonctionner aujourd'hui. Livrer les commandes, traiter les factures, répondre aux clients, manager les équipes au quotidien. Sans RUN solide, rien d'autre n'est possible.

Un RUN fragile ne signifie pas que les équipes travaillent mal. Il signifie souvent qu'elles travaillent trop sur des bases instables, sans processus clairs, en dépendant de quelques personnes qui savent le quoi et le comment, pas toujours le pourquoi et le pour quoi et elles ne peuvent pas vraiment s'absenter.

### **Le BUILD : préparer demain**

Le BUILD c'est tout ce qui permet à votre organisation d'évoluer. Les projets de transformation, les nouvelles façons de travailler, les outils, les formations, les recrutements stratégiques. Sans BUILD actif, l'organisation performe aujourd'hui mais s'épuise demain.

Un BUILD faible ne signifie pas que vous manquez d'idées. Il signifie souvent que le RUN absorbe toute l'énergie disponible ; il ne reste plus rien pour construire ce qui devrait remplacer ce qui s'use. Tant que le bolide est lancé, ça fait la course en tête, quand il y a une casse moteur, c'est retour au stand et pendant ce temps, les concurrents prennent des tours. Pas certain de vous voir à l'arrivée.

### **La tension RUN/BUILD : le vrai indicateur**

La tension mesure l'écart entre votre score RUN et votre score BUILD. Une tension élevée signifie que les deux sont déséquilibrés : soit le RUN écrase le BUILD, soit le BUILD avance sans RUN stable pour le porter.

Une tension proche de zéro ne signifie pas que tout va bien. Elle peut signifier que les deux sont faibles ensemble, ou que les deux renforcent ensemble. C'est pourquoi la tension se lit toujours avec les scores absolus.

### **Le Hero Run : quand l'organisation repose sur des individus**

Le Hero Run désigne le pattern où l'organisation ne fonctionne que parce que certaines personnes ne partent jamais en vacances, répondent aux urgences à 22h et savent tout ce que personne d'autre ne sait. Ces personnes sont précieuses et leur départ ou leur épuisement peut fragiliser toute la structure.

Ce n'est pas un défaut de leur part. C'est un défaut de conception de l'organisation.

## **URGENCE : quand survivre prend toute la place**

L'archétype URGENCE décrit une organisation en mode réactif permanent. Le RUN n'est pas stabilisé, chaque semaine ressemble à la précédente, avec les mêmes urgences, les mêmes pompiers, les mêmes solutions bricolées. Le BUILD est inexistant ou fantôme : lancé, puis abandonné dès la prochaine crise.

Ce n'est pas une fatalité. C'est un stade souvent lié à une croissance rapide, une transmission ou une période de crise non digérée.

## **SILOS : quand des équipes peuvent être des entreprises dans l'entreprise**

L'archétype SILOS décrit une organisation où chaque département fonctionne bien dans son périmètre mais où les interfaces entre départements dysfonctionnent. L'information ne circule pas. Les décisions locales créent des surprises globales. Le BUILD échoue aux frontières entre équipes.

Les silos ne sont pas créés par des personnes de mauvaise volonté. Ils sont créés par des structures, des indicateurs et des habitudes qui récompensent la performance locale au détriment de la performance collective.

## **IAPHO : quand les outils font peur**

IAPHO signifie Inadaptation Phobique. C'est l'archétype de l'organisation qui résiste aux outils modernes, pas par ignorance, mais par peur ou par principe. Le CRM reste sur Excel. Le cloud est suspect. L'automatisation est vue comme une menace.

Cette résistance protège souvent quelque chose de réel, une façon de travailler qui a fonctionné, une crainte légitime de perdre le contrôle. Mais, elle coûte de plus en plus cher à mesure que les concurrents avancent.

## **BDECO : quand la transformation ignore le terrain**

BDECO signifie Build Déconnecté. C'est l'archétype de l'organisation où les projets de transformation existent : roadmaps, consultants, comités, mais n'atterrissent jamais vraiment dans le quotidien des équipes. Le RUN continue comme avant pendant que le BUILD tourne dans le vide.

La cause la plus fréquente : les porteurs du BUILD ne vivent pas dans le RUN. Ils ne savent pas ce que ça coûte réellement de changer une façon de faire quand on a 40 commandes à traiter en même temps.

## **READY : prêt à transformer**

L'archétype READY décrit une organisation dont le RUN est stabilisé et le BUILD structuré. Les conditions de la transformation sont réunies. Ce n'est pas un diplôme, c'est une fenêtre d'opportunité. Elle peut se refermer si on ne l'utilise pas ou si une crise RUN vient tout absorber.

## **RÉSEAU : quand l'expertise est la force et la fragilité**

L'archétype RESEAU décrit une organisation dont le RUN repose sur des expertises rares et distribuées. Les personnes clés sont irremplaçables et tout le monde le sait. C'est une force en termes de qualité. C'est une fragilité en termes de résilience.

La transformation de RESEAU passe par la capitalisation : documenter, transmettre, doubler les postes critiques. Pas pour remplacer les experts, mais pour que leur départ ne soit pas une catastrophe.

## **La pression externe**

La pression externe mesure l'exposition de chaque silo aux contraintes qui viennent de l'extérieur : clients, fournisseurs, réglementation, marché. Les silos les plus exposés sont ceux qui absorbent le plus de turbulences externes.

Ce ne sont pas nécessairement les silos les plus importants. Mais, ce sont souvent ceux qui fatiguent le plus vite et qui ont le plus besoin d'être soulagés en priorité.

## **Les archétypes TOM : les 6 Empreintes Run/Build**

Le Diagnostic TOM lit chaque organisation à travers une même question : comment l'énergie collective se répartit-elle entre faire tourner ce qui existe et construire ce qui doit venir ? Les 6 Empreintes révèlent ici six façons distinctes de vivre cette tension.

### **Empreinte Socle : le RUN solide en circuit fermé.**

L'organisation maîtrise ses opérations quotidiennes. La fiabilité est réelle, les livraisons tiennent, les équipes savent quoi faire. Mais le BUILD est absent, rejeté ou vécu comme une perturbation du bon fonctionnement. Risque : performer durablement avec les méthodes d'hier, jusqu'à ce que le marché rende ce modèle obsolète.

### **Empreinte Bâisseur : le BUILD ambitieux sans ancrage RUN.**

Les projets de transformation sont nombreux et bien conçus. Roadmaps, comités, consultants, schémas cibles mais le RUN ne suit pas. Les équipes terrain ne retrouvent pas leurs contraintes réelles dans les projets conçus pour elles. La transformation est crédible sur les slides. Elle reste théorique dans les couloirs. Risque : épuiser la crédibilité du changement avant même qu'il ait commencé.

**Empreinte Pionnière : l'équilibre RUN/BUILD.**

L'organisation a stabilisé suffisamment son RUN pour libérer une capacité réelle vers le BUILD. Les deux coexistent sans se détruire. C'est la condition de la transformation, pas sa garantie. La question n'est plus "peut-on transformer ?" mais "vers quoi prioriser le BUILD ?" et "comment tenir le RUN pendant qu'on construit ?"

**Empreinte Alliance : le RUN soutenu par le collectif.**

L'organisation fonctionne parce que les équipes se soutiennent mutuellement et compensent par la solidarité les fragilités du système. Le BUILD progresse par concertation, par ajustements mutuels, par confiance réciproque. Risque : que la surcharge collective s'invisibilise. On compense jusqu'à l'épuisement de ceux qui portent sans que personne ne l'ait décidé, et sans que personne ne l'ait vu venir.

**Empreinte Vigie : le RUN stable, le BUILD bloqué par précaution.**

L'organisation maîtrise ses opérations mais soumet chaque évolution à une évaluation systématique des risques, en oubliant qu'une bonne gestion des risques inclut aussi les opportunités manquées. Le BUILD est subordonné à ce système de validation et ne se concrétise pas toujours. La prudence, qui est une réelle vertu, est peut-être devenue un bouclier qui protège des évolutions. Risque : confondre la gestion du risque avec une loi fondamentale de physique organisationnelle.

**Empreinte Catalyseurs : le RUN porté par des experts irremplaçables.**

L'organisation ne fonctionne que parce que certaines personnes savent tout ce que personne d'autre ne sait. Le BUILD est possible, parfois même prometteur, mais fragile : il repose sur les mêmes personnes que le RUN. Si les porteurs s'épuisent ou partent, les deux s'effondrent ensemble. Risque : que la capitalisation des savoirs reste indéfiniment une priorité reportée.

---

## Lexique spécifique au Diagnostic Organisation Design

### Le Star Model : pourquoi 5 dimensions

Le Star Model est un cadre de conception organisationnelle créé par Jay Galbraith. Il dit qu'une organisation performante doit aligner 5 dimensions entre elles : la Stratégie, la Structure, les Processus, les Personnes et les Récompenses. Quand une dimension est désalignée avec les autres, l'organisation produit des frictions, même si chaque dimension fonctionne bien prise isolément.

Ce diagnostic mesure cet alignement dans votre organisation. Pas pour vous dire ce que vous devriez être, pour vous montrer où les frictions se créent et pourquoi.

## Processus & Flux

Cette dimension mesure comment l'information et les décisions circulent dans votre organisation. Est-ce que les bonnes personnes ont les bonnes informations au bon moment ? Est-ce que les flux de travail entre équipes sont fluides ou créateurs de goulots ?

Un score faible ici ne signifie pas que les processus sont absents. Il signifie souvent qu'ils sont informels, inégalement appliqués ou qu'ils créent plus de friction qu'ils n'en résolvent.

## Structure & Rôles

Cette dimension mesure la clarté de qui fait quoi et qui décide quoi. Est-ce que les responsabilités sont claires ? Est-ce que les rôles sont adaptés aux missions réelles ou hérités d'une organisation qui n'existe plus ?

Un score faible ici produit des doublons, des angles morts et des décisions qui n'arrivent jamais parce que personne ne sait vraiment qui doit les prendre.

## Règles du jeu et Reconnaissance

Cette dimension mesure les règles implicites et explicites qui gouvernent les comportements. Qu'est-ce qui est récompensé ? Qu'est-ce qui est pénalisé, même sans le dire ? Est-ce que les critères de reconnaissance sont connus et perçus comme justes ?

C'est souvent la dimension la plus révélatrice et la plus inconfortable. Les règles du jeu réelles sont parfois très différentes des règles du jeu officielles. Et, c'est toujours les règles réelles qui gagnent.

## Personnes et Compétences

Cette dimension mesure l'adéquation entre les compétences disponibles et les défis que l'organisation doit relever. Est-ce que les bonnes personnes sont aux bons endroits ? Est-ce que les compétences critiques pour demain sont en train d'être développées ou recrutées ?

Un score faible ici ne dit pas que les équipes manquent de talent. Il dit souvent que les talents disponibles ne sont pas mis dans les conditions pour s'exprimer pleinement.

## Stratégie et Alignement

Cette dimension mesure dans quelle mesure les équipes comprennent et partagent le cap stratégique. Est-ce que les priorités de l'organisation sont connues et comprises à tous les niveaux ? Est-ce que les décisions quotidiennes sont cohérentes avec la direction annoncée ?

C'est souvent là que se cachent les plus grands écarts de perception entre ce que la direction croit avoir communiqué et ce que les équipes ont compris et retenu.

## Résilience et Qualité

Cette dimension mesure la capacité de l'organisation à maintenir ses standards sous pression et à apprendre de ses erreurs. Est-ce que la qualité tient quand il y a du monde absent ou une surcharge soudaine ? Est-ce que les incidents produisent des apprentissages ou se répètent à l'identique ?

Un score faible ici signifie souvent que la qualité repose sur les individus plutôt que sur les systèmes, ce qui la rend fragile et épuisante à maintenir.

## L'écart de perception : quand tout le monde ne vit pas dans la même organisation

L'écart de perception mesure la distance entre la façon dont le dirigeant perçoit l'organisation et la façon dont les équipes la perçoivent. Un écart élevé n'est pas un signe de mauvaise foi ; c'est un signe que la réalité terrain et la réalité perçue depuis le haut ont divergé.

C'est souvent l'information la plus précieuse du rapport. Pas parce qu'elle dit qui a raison, mais parce qu'elle montre où la conversation doit commencer.

## Les nuances managériales : A, B, C, D

Les quatre nuances managériales décrivent quatre styles de fonctionnement qui coexistent dans toute organisation. Elles ne sont pas des jugements ; elles sont des descriptions de dynamiques.

Nuance A : organisation en attente de cap : les équipes attendent une direction claire. Elles ont la capacité d'exécuter mais pas la clarté pour s'aligner.

Nuance B : relais en construction : le middle management est en train de se structurer. Les relais entre la direction et le terrain sont incomplets ou fragilisés.

Nuance C : culture de la débrouille : les équipes ont appris à fonctionner sans structure formelle. Elles sont efficaces et adaptables, mais leur performance dépend trop de leur bonne volonté et pas assez des systèmes qui les soutiennent.

Nuance D : urgence récompensée : l'organisation valorise implicitement ceux qui gèrent les crises plutôt que ceux qui les évitent. La prévention est invisible, la réaction est héroïque.

## Les archétypes OD : les 6 Empreintes organisationnelles

Les 6 Empreintes décrivent les 6 patterns organisationnels les plus fréquents dans les PME et ETI françaises. Chaque Empreinte a ses forces et ses excès. Aucune n'est condamnable. Toutes sont travaillables.

### **Empreinte Socle : l'organisation qui protège ses fondamentaux.**

Stable, fiable, solide. Risque : confondre préservation et immobilisme.

**Empreinte Bâisseur : l'organisation qui conçoit et structure.**

Rigoureuse, visionnaire, méthodique. Risque : construire des cathédrales que personne ne peut habiter.

**Empreinte Pionnière : l'organisation qui explore et expérimente.**

Curieuse, agile, innovante. Risque : ne jamais finir ce qu'elle commence.

**Empreinte Alliance : l'organisation qui fonctionne par la qualité des liens.**

Solidaire, coopérative, engagée. Risque : ériger la surcharge en vertu collective.

**Empreinte Vigie : l'organisation qui surveille et protège.**

Prudente, rigoureuse, attentive aux risques. Risque : transformer la vigilance en paralysie.

**Empreinte Catalyseurs : l'organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs**

l'organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs. Dynamique, entraînante, créatrice de sens. Risque : tout faire reposer sur deux ou trois personnes jusqu'à leur épuisement.

## La notion de silo

Un silo désigne une entité de l'organisation : une équipe, un département, une fonction qui fonctionne de manière suffisamment indépendante pour que ses décisions et ses priorités ne soient plus naturellement alignées avec celles des autres.

Les silos ne sont pas créés par des personnes de mauvaise volonté. Ils sont créés par des structures, des indicateurs de performance individuels et des histoires séparées qui finissent par produire des cultures différentes au sein de la même organisation.

Le diagnostic OD mesure l'intensité de ces cloisonnements et identifie les dimensions où ils créent le plus de friction.

## Lexique spécifique au Diagnostic 360° ÉMERGENCE

### Ce qu'est le diagnostic 360° et ce qu'il n'est pas

Le Diagnostic 360° n'est pas un quatrième diagnostic. C'est une lecture de ce que les 4 diagnostics disent ensemble et surtout de ce qu'ils disent les uns par rapport aux autres.

Un diagnostic isolé dit ce qui se passe dans une dimension. Le Diagnostic 360° dit si les 4 dimensions racontent la même histoire ou des histoires contradictoires. C'est cette cohérence ou cette incohérence qui révèle l'état systémique réel de l'organisation.

## Les 4 écarts : pourquoi ces 4 et pas d'autres

Le 360° calcule 4 écarts spécifiques parce que ce sont les quatre tensions les plus fréquentes et les plus coûteuses dans les PME et ETI.

Écart 1 : stratégie vs capacité opérationnelle : l'ambition stratégique est-elle compatible avec ce que le TOM peut réellement porter ? Une stratégie ambitieuse dans une organisation en mode survie RUN ne produit pas de transformation ; elle produit de la frustration.

Écart 2 : structure vs modèle opérationnel : l'Organisation Design supporte-t-elle le TOM ? Une organisation en silos ne peut pas opérer un TOM qui exige de la coopération transversale.

Écart 3 : écart de perception : la direction et les équipes voient-elles la même organisation ? Un écart élevé n'est pas un problème de communication ; c'est un signal que les deux parties vivent dans des réalités différentes.

Écart 4 : cohérence systémique globale : les quatre diagnostics convergent-ils vers le même portrait ou se contredisent-ils ? Une organisation dont les quatre lectures divergent est une organisation qui envoie des signaux contradictoires à ses propres membres.

## L'indice de cohérence systémique, la vraie boussole

L'indice de cohérence mesure dans quelle mesure les quatre diagnostics sont alignés. Ce n'est pas une moyenne des scores ; c'est une mesure de leur convergence.

Un indice élevé avec des scores faibles signifie que tout le monde voit clairement le même problème. C'est souvent plus facile à travailler qu'un indice faible avec des scores moyens où personne ne voit la même chose.

Un indice faible est le signal le plus important du rapport. Il dit que l'organisation envoie des messages contradictoires à elle-même et que la transformation sera difficile tant que cette incohérence n'est pas nommée et travaillée.

## L'archétype systémique 360°, le portrait de l'organisation comme système

Le Diagnostic 360° produit deux lectures complémentaires, que les trois diagnostics organisationnels ne peuvent pas produire seuls : un portrait de l'organisation en tant que système. Ces 6 archétypes décrivent ce que la relation entre les quatre diagnostics révèle, pas ce que chaque dimension est individuellement, mais ce que leur combinaison dit du système vivant qu'ils forment ensemble.

La première est l'Empreinte dominante : le pattern organisationnel qui traverse vos diagnostics Stratégique, TOM et Organisation Design. C'est ce que votre organisation est : Empreinte Socle, Bâisseur, Pionnière,

Alliance, Vigie ou Catalyseurs. Votre Empreinte dominante, vous l'avez déjà lue dans vos rapports Stratégique, TOM et Organisation Design. Ce qui suit, c'est ce qu'aucun de ces rapports ne peut vous dire seul : ce que votre système produit quand on le regarde entier.

La seconde est votre archétype systémique : la lecture de la relation entre ce que votre organisation produit (Niveau 1) et comment votre CODIR décide collectivement (Niveau 2). L'archétype systémique n'est pas la somme des archétypes des quatre diagnostics. C'est le portrait de la relation entre eux. Il dit ce que l'organisation est en tant que système, pas ce que chacune de ses parties est individuellement.

Un Système Aligné : les 4 diagnostics convergent. Le CODIR porte la transformation qu'il a conçue. La cohérence entre ce que l'organisation produit (Niveau 1) et comment elle décide (Niveau 2) est réelle. C'est la condition pour accélérer — pas la garantie de réussir. L'alignement ne protège pas des mauvais choix stratégiques. Il crée simplement les conditions pour que les bons choix soient possibles.

Un Système Sous Tension : le Niveau 1 est solide : les diagnostics organisationnels pointent dans la même direction. Mais le CODIR n'a pas la dynamique décisionnelle pour exécuter ce qu'il a conçu. L'organisation sait quoi faire. Elle ne sait pas encore comment décider ensemble. Les projets avancent par alliances conjoncturelles, pas par gouvernance partagée. Risque : que la solidité des fondations organisationnelles masque la fragilité décisionnelle jusqu'à ce qu'une crise la révèle brutalement.

Un système porteur : le CODIR a l'énergie, la cohésion et la volonté de transformer. Mais les fondations organisationnelles ne suivent pas encore. L'énergie humaine compense les défauts de structure. L'organisation avance grâce aux individus, pas grâce au système. Ce profil s'use : la fenêtre d'action est ouverte maintenant. Si les porteurs s'épuisent avant que les fondations soient posées, le système perdra les deux.

Un système fragmenté : Ni les diagnostics organisationnels ni le CODIR ne convergent. Chaque dimension part dans sa direction. L'organisation envoie des signaux contradictoires à ses propres membres, et souvent les membres du CODIR ne voient pas la même organisation. C'est le signal le plus critique du cadre. Ce n'est pas une condamnation — c'est l'invitation à nommer ce qui ne peut plus être tu, à commencer par les contradictions que tout le monde perçoit et que personne ne nomme encore.

Un Système en transition : deux diagnostics forts, deux faibles. Le profil le plus fréquent dans les PME et ETI françaises — et le plus instable. Ce système bascule vers l'alignement ou vers la fragmentation selon ce qui est fait dans les six à douze prochains mois. L'enjeu n'est pas de décider vite. C'est de décider juste sur les deux ou trois points de levier qui feront basculer le système dans le bon sens.

Un système loyal bloqué : tout fonctionne en surface. Les scores sont corrects, les tensions visibles restent gérables. Mais une loyauté profonde à un événement, un vécu ou un personnage important qui a construit le succès historique, à une façon de faire héritée d'un temps peut-être révolu, bloque une transformation de fond. Ce n'est pas de la résistance au changement. C'est de la fidélité à ce qui a porté l'organisation jusqu'ici. Elle mérite d'être honorée et nommée avant d'être challengée. Ce qui n'est pas honoré ne peut pas être libéré.

## La trajectoire à 3 ans : une hypothèse fondée, pas une prédiction

La trajectoire à trois ans n'est pas une prédiction. C'est une projection fondée sur les patterns observés dans des organisations présentant le même profil systémique.

Elle dit que si rien ne change dans la façon dont votre organisation fonctionne et décide, voici vers quoi les signaux actuels pointent. Ce n'est pas une fatalité ; c'est une invitation à agir avant que les signaux deviennent irréversibles.

Les organisations ne meurent pas par accident. Elles meurent par accumulation de signaux ignorés.

### **Les 3 renoncements : ce qu'il faut arrêter avant de commencer**

Chaque archétype systémique porte des excès spécifiques : des façons de fonctionner qui ont peut-être été utiles à un moment et qui coûtent maintenant plus qu'elles ne rapportent.

Les trois renoncements ne sont pas des critiques. Ce sont des libérations. Ce que l'organisation peut se permettre d'arrêter de faire pour libérer de l'énergie pour ce qui compte vraiment.

Une bonne stratégie dit ce qu'on va faire. Une très bonne stratégie dit aussi ce qu'on arrête de faire.

### **L'archétype NH groupe : comment votre CODIR décide ensemble**

Le Test Nature Humaine, répondu individuellement par chaque membre du CODIR, produit dans Le Diagnostic 360° une lecture collective. Ce n'est plus "quel est mon profil décisionnel", c'est "quelle est la dynamique décisionnelle de notre équipe de direction".

Cette lecture révèle les forces collectives, ce que ce CODIR fait naturellement bien ensemble. Elle révèle aussi les angles morts collectifs, ce que ce CODIR ne peut structurellement pas voir seul, parce que personne dans la pièce n'est câblé pour le voir.

Ce n'est pas un jugement sur les personnes. C'est une carte du territoire décisionnel collectif.

### **Le seuil d'anonymat NH : pourquoi moins de 5 répondants change le rapport**

Quand moins de cinq personnes ont répondu au Test Nature Humaine, la section NH groupe n'apparaît pas dans ce rapport. Ce n'est pas un oubli, c'est une décision éthique.

Avec moins de cinq répondants, il serait possible de déduire qui a répondu quoi. L'anonymat des réponses individuelles serait compromis. Et un diagnostic dont les répondants craignent d'être identifiés n'est pas un diagnostic fiable ; c'est un diagnostic biaisé.

Invitez davantage de participants au Test Nature Humaine pour accéder à cette lecture lors d'un prochain Diagnostic 360°.

### **Ce que Le Diagnostic 360° ne remplace pas**

Le Diagnostic 360° révèle des patterns. Il ne remplace pas la conversation. Les hypothèses systémiques qu'il formule : loyautés invisibles, doubles contraintes, dynamiques de groupe ne peuvent être confirmées ou infirmées que dans le dialogue direct avec les personnes concernées.

C'est pourquoi la restitution n'est pas un commentaire du rapport. C'est la vérification des hypothèses que le rapport a formulées. Et, c'est là que commence le vrai travail.

## Partie 3 : Utilisation du cadre

### Comment démarrer : le bon ordre

Le cadre ÉMERGENCE peut être utilisé partiellement ou dans sa totalité. Mais un ordre logique maximise la valeur de chaque étape.

Le Diagnostic Stratégique en premier, parce qu'il pose le contexte. Avant de regarder comment l'organisation fonctionne, il faut savoir si elle sait où elle va. Un TOM excellent au service d'une stratégie floue reste un effort gaspillé.

Le Diagnostic TOM en deuxième, parce qu'il conditionne tout le reste. Inutile de designer une organisation si elle n'a pas la capacité de porter le changement. Le TOM dit si les conditions de base sont réunies.

Le Diagnostic Organisation Design en troisième, parce qu'il lit comment la structure amplifie ou contrarie ce que le TOM révèle. Un OD fort peut compenser un TOM fragile. Un OD désaligné peut tuer un TOM solide.

Le Test Nature Humaine en parallèle, il peut être fait à n'importe quel moment, indépendamment des autres. Dans le contexte du 360°, il vient enrichir et contextualiser les 3 lectures précédentes.

Le Diagnostic 360° en dernier, parce qu'il n'a de sens que si les quatre diagnostics ont été complétés. C'est la synthèse, pas le point de départ.

### Les niveaux d'engagement

Le cadre ÉMERGENCE s'utilise à quatre niveaux d'intensité selon les besoins et la maturité de l'organisation.

Niveau 1 : exploration gratuite Les 4 diagnostics sont accessibles individuellement sur coesor.fr. C'est le point d'entrée : une première lecture autonome, sans accompagnement. Utile pour tester, pour ouvrir une conversation interne ou pour préparer une discussion stratégique.

Niveau 2 : Diagnostic 360°, les quatre diagnostics plus la synthèse 360°. Un rapport complet livré automatiquement. Accessible à toute l'équipe de direction. C'est le cadre de référence, là où la lecture systémique devient possible.

Niveau 3 : Diagnostic 360° avec restitution, le rapport 360° plus une session de restitution de deux heures avec le consultant. C'est là que les hypothèses systémiques sont vérifiées dans le dialogue. Là que les angles morts collectifs peuvent être nommés. Là que le rapport devient un outil de transformation et pas seulement de diagnostic.

Niveau 4 : Accompagnement sur-mesure, pour les organisations qui ont identifié ce qu'elles doivent transformer et qui veulent être accompagnées dans l'exécution. Missions conçues sur mesure. Réservées

aux organisations dont le profil systémique indique que les conditions de la transformation sont réunies ou peuvent l'être rapidement.

## Comment lire un rapport ÉMERGENCE

Un rapport ÉMERGENCE n'est pas fait pour être lu seul dans un train. Il est fait pour être lu avec quelqu'un, idéalement avec les personnes qui ont répondu au diagnostic.

Trois questions guident la lecture :

Ce qui résonne : qu'est-ce que ce rapport confirme de ce que vous savez déjà ? La confirmation n'est pas anodine. Elle donne une légitimité collective à ce que certains pensaient tout bas.

Ce qui surprend : qu'est-ce que ce rapport révèle que vous ne voyiez pas ? La surprise est souvent l'information la plus précieuse. Elle indique un angle mort.

Ce qui dérange : qu'est-ce que ce rapport dit que vous auriez préféré ne pas voir ? Ce qui dérange est presque toujours ce qui mérite le plus d'attention. Le dérangement est un signal que quelque chose d'important vient d'être nommé.

## Comment conduire une restitution

La restitution n'est pas un commentaire du rapport. C'est une conversation guidée par le rapport.

Le consultant arrive avec des hypothèses formulées depuis les données, pas depuis des certitudes. Son rôle est de les vérifier dans le dialogue, pas de les imposer.

Trois règles pour une restitution utile :

Commencer par les forces : pas par politesse, mais parce que les forces sont le matériau de la transformation. On ne transforme pas depuis le vide. On transforme depuis ce qui tient déjà.

Nommer les patterns sans accuser les personnes : les dysfonctionnements révélés sont des construits collectifs. Dire "votre organisation produit ce pattern" est très différent de "vous faites mal votre travail".

Finir par une décision, pas par une liste : une restitution qui se termine par 15 actions à faire est une restitution qui ne produira probablement rien. Une restitution qui se termine par une décision, même petite, même symbolique, crée du mouvement.

## Ce que le cadre ne fait pas

Le Cadre de l'ÉMERGENCE ne règle pas les conflits interpersonnels. Ce n'est pas un outil de médiation. Si deux membres du CODIR sont en conflit ouvert, le diagnostic révélera le symptôme, il ne guérira pas la relation.

Le Cadre de l'ÉMERGENCE ne remplace pas l'expertise sectorielle. Un consultant qui utilise le cadre n'a pas besoin de connaître votre secteur mieux que vous. Mais, il ne peut pas non plus ignorer les réalités de votre marché. Le cadre éclaire la dynamique interne ; le contexte externe reste votre territoire.

Le Cadre de l'ÉMERGENCE ne garantit pas la transformation. Il crée les conditions pour qu'elle soit possible. Ce qui se passe ensuite dépend de la volonté, du courage et de la constance de ceux qui dirigent et qui exécutent.

## Quand ne pas utiliser le cadre

Il y a des situations où le cadre ÉMERGENCE n'est pas le bon outil ou pas encore le bon outil.

Quand l'organisation est en crise de liquidité immédiate. La boussole ne sert à rien si le bateau coule. Stabiliser d'abord. Diagnostiquer ensuite.

Quand le dirigeant n'a pas la disponibilité mentale pour recevoir ce que le diagnostic peut révéler. Un diagnostic fait à contretemps produit de la défensive, pas de la prise de conscience. Le moment compte autant que le contenu.

Quand l'équipe de direction est en conflit ouvert et non résolu. Le diagnostic peut révéler les sources du conflit, mais il ne peut pas créer les conditions de sécurité nécessaires pour qu'elles soient entendues. Ce travail doit précéder le diagnostic.

## La fréquence recommandée

Un Diagnostic 360° tous les 18 à 24 mois dans une organisation stable. Tous les 12 mois dans une organisation en transformation active.

Pas plus souvent, pas parce que le diagnostic est coûteux, mais parce que la transformation prend du temps. Rediagnostiquer avant que les premières actions aient produit des effets, c'est mesurer du mouvement qu'on n'a pas encore fait.

Pas moins souvent, parce que les organisations évoluent. Ce qui était vrai du système il y a trois ans ne l'est peut-être plus. Certaines évolutions, bonnes ou mauvaises, méritent d'être confirmées par un nouveau diagnostic avant de changer de cap.

## Pour terminer et avant de commencer

Le Cadre de l'ÉMERGENCE a été conçu avec la conviction que les organisations qui se connaissent bien se transforment mieux. Pas parce que la connaissance suffit, mais parce qu'elle est la condition de l'action plus juste.

Connaître ses forces sans les idéaliser. Connaître ses fragilités sans les dramatiser. Connaître ses patterns sans s'y enfermer.

**C'est ça, la boussole. Ce que vous en faites, c'est votre voyage et je vous souhaite bon vent**

## Glossaire

### Archétype systémique

portrait de la relation entre les 4 diagnostics ÉMERGENCE. Décrit ce que l'organisation est en tant que système, pas ce que chacune de ses parties est individuellement. Six archétypes : Aligné, Sous Tension, Porteur, Fragmenté, En Transition, Loyal Bloqué.

### BUILD

tout ce qui permet à l'organisation d'évoluer : projets de transformation, nouveaux outils, formations, recrutements stratégiques. Mesuré par le Diagnostic TOM.

### BDECO

Build Déconnecté. Archétype TOM où les projets de transformation existent mais n'atterrissent pas dans le quotidien des équipes. Le RUN continue comme avant pendant que le BUILD tourne dans le vide.

### Capacité d'absorption

ce qu'une organisation peut intégrer comme changement simultanément sans se déstabiliser. Trois niveaux : faible, modérée, élevée.

### CMMI

capability Maturity Model Integration. Modèle décrivant cinq niveaux de maturité organisationnelle : Initial, Répétitif, Défini, Piloté, Optimisé.

### CODIR

comité de Direction. Dans ÉMERGENCE, désigne le groupe de décision qui répond collectivement au Test Nature Humaine pour produire la lecture NH groupe.

### Diagnostic 360°

synthèse des 4 diagnostics ÉMERGENCE. Produit deux lectures : l'Empreinte dominante et l'archétype systémique. Seul outil du cadre qui croise les Niveaux 1 et 2.

### Diagnostic Organisation Design (OD)

mesure l'alignement des 5 dimensions organisationnelles (Star Model) : Stratégie, Structure, Processus, Personnes, Récompenses.

### Diagnostic Stratégique

mesure la qualité du cap (Kernel de Rumelt) et la maturité des processus (CMMI) sur trois axes : Stratégique, Opérationnel, Managérial.

### Diagnostic TOM

Target Operating Model. Mesure l'équilibre entre RUN (opérations courantes) et BUILD (transformation). Identifie la pression externe sur les silos.

### Double contrainte

injonction contradictoire envoyée simultanément par le système. Concept de Bateson/Palo Alto appliqué aux dynamiques organisationnelles.

## Écart de perception

distance entre la façon dont le dirigeant perçoit l'organisation et la façon dont les équipes la perçoivent. Mesuré dans le Diagnostic OD et le 360°.

### **Empreinte : pattern organisationnel récurrent identifié par le cadre ÉMERGENCE**

pattern organisationnel récurrent identifié par le cadre ÉMERGENCE. Six Empreintes : Socle, Bâtitteur, Pionnière, Alliance, Vigie, Catalyseurs. Vocabulaire commun à tous les diagnostics.

### **Empreinte Alliance : organisation qui fonctionne par la qualité des liens.**

Force : solidarité. Excès : surcharge et incapacité à dire non.

### **Empreinte Bâtitteur : organisation qui conçoit et structure.**

Force : vision et rigueur. Excès : sur-design et déconnexion du terrain.

### **Empreinte Catalyseurs : organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs**

organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques moteurs. Force : dynamisme. Excès : dépendance aux individus clés jusqu'à leur épuisement.

### **Empreinte Pionnière : organisation qui explore et expérimente.**

Force : agilité et innovation. Excès : dispersion et incapacité à stabiliser.

### **Empreinte Socle : organisation qui protège ses fondamentaux.**

Force : fiabilité. Excès : rigidité et résistance au changement.

### **Empreinte Vigie : organisation qui surveille et protège.**

Force : prudence. Excès : sur-contrôle et paralysie décisionnelle.

## Fiabilité

taux mesurant la cohérence des réponses entre répondants d'un même diagnostic. Un taux faible signale des perceptions divergentes, information en soi.

## Hero Run

pattern où l'organisation ne fonctionne que grâce à quelques individus irremplaçables. Ce n'est pas un défaut des individus ; c'est un défaut de conception de l'organisation.

## Homéostasie

tendance d'un système à maintenir son équilibre, même douloureux. La résistance au changement n'est pas de la mauvaise volonté, c'est de la biologie organisationnelle.

### **IAPHO**

inadaptation Phobique. Archétype TOM où l'organisation résiste aux outils modernes par peur ou par principe.

### **Indice de cohérence systémique**

mesure la convergence des 4 diagnostics entre eux. Ce n'est pas une moyenne, c'est un indicateur d'alignement systémique.

### **Kernel de Rumelt**

cadre stratégique en trois éléments : problème central, politique directrice, actions cohérentes. Une stratégie sans ces trois éléments n'en est pas une.

### **Loyauté invisible**

fidélité non dite à un événement, un vécu, une façon de faire ou un personnage historique important. Concept de Boszormenyi-Nagy appliqué aux organisations.

### **NH groupe**

lecture collective du Test Nature Humaine répondu par plusieurs membres du CODIR. Révèle la dynamique décisionnelle collective, forces et angles morts.

### **Niveau 1**

lecture organisationnelle. Ce que le système produit. Alimenté par les diagnostics Stratégique, TOM et OD.

### **Niveau 2**

lecture décisionnelle collective. Comment le système décide. Alimenté par le Test Nature Humaine en mode groupe.

### **Niveau 3**

lecture systémique. Cohérence entre Niveaux 1 et 2. Produit par le Diagnostic 360°.

### **Nuance**

précision apportée à une Empreinte pour identifier où se situe la principale fragilité. Quatre nuances par Empreinte dans le Diagnostic Stratégique (Problème, Politique, Actions, Cohérence) et le Diagnostic OD (A, B, C, D).

### **Pacte familial**

accord implicite dans un système sur ce qu'on ne dit pas et ce qu'on ne remet pas en question. Concept de Kaës appliqué aux organisations.

### **Pattern**

configuration récurrente de comportements, de décisions ou de dysfonctionnements qui se reproduit indépendamment des personnes en place. Dans ÉMERGENCE, les patterns sont lus comme des propriétés du système, pas comme des fautes individuelles.

### **Politique directrice**

règle d'arbitrage qui dit ce qu'on fait quand deux priorités s'affrontent. Deuxième élément du Kernel de Rumelt.

**Problème central**

ce qui bloque réellement l'organisation, pas les symptômes, mais la cause. Premier élément du Kernel de Rumelt.

**READY**

Archétype TOM décrivant une organisation dont le RUN est stabilisé et le BUILD structuré. Fenêtre d'opportunité pour la transformation.

**RESEAU**

Archétype TOM où le RUN repose sur des expertises rares et distribuées. Force en qualité, fragilité en résilience.

**Renoncements**

les trois excès spécifiques à abandonner pour libérer de l'énergie. Une bonne stratégie dit ce qu'on fait, une très bonne stratégie dit aussi ce qu'on arrête.

**RUN**

tout ce qui permet à l'organisation de fonctionner aujourd'hui : livraisons, opérations, management au quotidien. Mesuré par le Diagnostic TOM.

**S/O/M**

les trois axes du Diagnostic Stratégique : Stratégique (le cap), Opérationnel (la maturité d'exécution), Managérial (le leadership et la culture décisionnelle).

**Silo**

entité organisationnelle dont les décisions et priorités ne sont plus naturellement alignées avec celles des autres. Créé par des structures et des indicateurs, pas par de la mauvaise volonté.

**Star Model**

cadre de conception organisationnelle de Jay Galbraith. Cinq dimensions à aligner : Stratégie, Structure, Processus, Personnes, Récompenses.

**Symptôme porteur de sens**

dans un système, le problème apparent protège souvent quelque chose. Comprendre ce que le symptôme protège, c'est comprendre pourquoi il persiste.

**Tension RUN/BUILD**

écart entre les scores RUN et BUILD. Se lit toujours avec les scores absolus, une tension proche de zéro ne signifie pas que tout va bien.

**Test Nature Humaine (NH)**

Diagnostic individuel des profils décisionnels. Seul diagnostic individuel du cadre. Dans le contexte du 360°, produit une lecture collective NH groupe.

**Trajectoire à 3 ans**

projection fondée sur les patterns observés dans des organisations au même profil systémique. Hypothèse fondée, pas prédiction.

**URGENCE**

Archétype TOM décrivant une organisation en mode réactif permanent. Le RUN n'est pas stabilisé, le BUILD est fantôme ou inexistant.

Cadre de l'ÉMERGENCE - Boussole de Management | coesor.fr - Jacky Malgras, Senior Consultant et Concepteur