



GUIDE ÉMERGENCE 2026

Boussole de Management



Préface.....	4
Le présupposé du management.....	4
L'organisation du travail managérial.....	5
Ce que la recherche dit et que ce présupposé n'intègre pas.....	6
Ce que ça implique concrètement.....	8
Pourquoi le consultant doit changer aussi de posture.....	8
Les fondements intellectuels du cadre.....	9
Partie 1 : Fondements conceptuels.....	11
Pourquoi ce cadre.....	11
Ce que ce cadre ne prétend pas faire.....	11
Les 3 niveaux de lecture.....	12
Les 4 diagnostics et leur logique.....	12
Les 6 Empreintes : un vocabulaire commun.....	13
Les deux niveaux de lecture du 360°.....	13
Les 6 Empreintes organisationnelles.....	14
Pourquoi l'approche systémique.....	15
La posture du praticien ÉMERGENCE.....	16
Une frontière à nommer clairement.....	16
Partie 2 : lexique et cadre de lecture commun.....	17
Ce qu'est le Cadre de l'ÉMERGENCE.....	17
Pourquoi plusieurs diagnostics.....	17
Comment lire un score.....	17
Ce que "fiabilité" veut dire.....	18
Perception vs réalité : pourquoi on ne vous dit pas ce qu'on attend de vous.....	18
Ce que ce rapport ne dit pas : la posture éthique.....	18
Lexique spécifique au Diagnostic Stratégie Rumelt / CMMI.....	19
Le Kernel de Rumelt : trois questions simples.....	19
Le problème central : ne pas confondre symptôme et cause.....	19
La politique directrice : la règle qui guide les arbitrages.....	19
CMMI : la maturité comme trajectoire.....	20
La capacité d'absorption : ce que l'organisation peut vraiment digérer.....	20
Les archétypes stratégiques : les 6 Empreintes.....	21
Les nuances stratégiques : où se situe la fragilité.....	21
La fiabilité du diagnostic stratégique.....	22
S/O/M : les trois axes du Diagnostic Stratégique.....	22

Lexique spécifique au Diagnostic TOM Run/Build.....	23
Le RUN : faire tourner la maison.....	23
Le BUILD : préparer demain.....	23
La tension RUN/BUILD : le vrai indicateur.....	23
Le Hero Run : quand l'organisation repose sur des individus.....	24
URGENCE : quand survivre prend toute la place.....	24
SILOS : quand des équipes peuvent être des entreprises dans l'entreprise.....	24
IAPHO : quand les outils font peur.....	25
BDECO : quand la transformation ignore le terrain.....	25
READY : prêt à transformer.....	25
RÉSEAU : quand l'expertise est la force et la fragilité.....	25
La pression externe et les huit vents.....	26
Les archétypes TOM : les 6 Empreintes Run/Build.....	26
Lexique spécifique au Diagnostic Organisation Design.....	27
Le Star Model : pourquoi en 6 dimensions.....	27
Le score global d'alignement.....	28
Processus & Flux.....	28
Structure & Rôles.....	28
Règles du jeu et Reconnaissance.....	29
Personnes et Compétences.....	29
Stratégie et Alignement.....	29
Résilience et Qualité.....	29
Les archétypes OD : les 6 Empreintes organisationnelles.....	30
Les nuances managériales : A, B, C, D.....	31
La notion de silo.....	31
Lexique spécifique au Diagnostic 360° ÉMERGENCE.....	32
Ce qu'est le diagnostic 360° et ce qu'il n'est pas.....	32
Les 4 écarts : pourquoi ces 4 et pas d'autres.....	32
L'indice de cohérence systémique, la vraie boussole.....	33
L'archétype systémique 360°, le portrait de l'organisation comme système.....	33
La trajectoire à 3 ans : une hypothèse fondée, pas une prédiction.....	34
Les 3 renoncements : ce qu'il faut arrêter avant de commencer.....	35
L'archétype NH groupe : comment votre CODIR décide ensemble.....	35
Le seuil d'anonymat NH : pourquoi moins de 5 répondants change le rapport.....	35
Le seuil des 5 répondants dans les petites structures.....	36
Ce que Le Diagnostic 360° ne remplace pas.....	36
L'Écart Empreinte : ce que TOM et OD disent l'un de l'autre.....	37
Quatre niveaux de tension.....	37

Partie 3 : Utilisation du cadre.....	38
Comment démarrer : le bon ordre.....	38
Les niveaux d'engagement.....	38
Comment lire un rapport ÉMERGENCE.....	39
Comment conduire une restitution.....	39
Ce que le cadre ne fait pas.....	40
Quand ne pas utiliser le cadre.....	40
La fréquence recommandée.....	41
ACCOMPAGNEMENT : du diagnostic à la mise en mouvement.....	41
Construire les indicateurs de transformation.....	42
Pour terminer et avant de commencer.....	43
Glossaire.....	44
 Partie 4 : interventions ÉMERGENCE.....	 48
Pourquoi une démarche avant une méthode.....	48
Les trois phases préalables.....	48
La méthode des quatre pas.....	49
La posture dans la relation.....	51
Partie 5 : Méthode adaptative et réflexive.....	52
Ce que ces deux mots signifient vraiment.....	52
Ce que le système produit et ce que le regard extérieur révèle.....	52
Ce que ça produit dans la durée.....	53

Préface

Le présupposé du management

Il existe un présupposé en management des organisations profondément enraciné, qui inclut de nombreuses croyances ; à tel point qu'avec le temps, c'est devenu une loi organisationnelle que tout le monde a intégrée et que plus personne n'interroge dans son quotidien professionnel. Il est donc généralement admis qu'**une organisation est un système rationnel et mécaniste** au sens philosophique du terme. C'est-à-dire une machine prévisible, qui répond à des plans bien conçus, que des décisions bien expliquées produisent de l'adhésion. Et, quand ça ne marche pas, c'est qu'on pourrait encore y appliquer plus de méthode ou peut-être de meilleurs outils. Ainsi donc, il manquerait toujours plus de la même chose.

Ce présupposé structure depuis des dizaines d'années le management des organisations. Il a construit sa puissance et acquis sa reconnaissance par sa modernité à une époque déjà bien lointaine. C'est un construit fondé sur la séparation des savoirs, des fonctions, des niveaux hiérarchiques, des services et sur l'hyper spécialisation d'experts. Il a produit le taylorisme, le management par objectifs, le lean, les OKR... Il produit aujourd'hui les programmes de transformation, les démarches RSE, les plans de développement des compétences. Par ailleurs, il donne naissance à une multitude de vanity tools & methods, censées lisser ces programmes pour faciliter leur déploiement. Il charrie avec lui des armées d'éditeurs, de livres, de contenus, de logiciels, de consultants et de formateurs parés d'une sémantique guerrière dans leur discours marketing, désignant les coupables de la résistance au changement afin de faciliter leur adoption commerciale. À chaque décennie, sa méthode, sinon sa mode, pour ne pas dire sa révolution... et à chaque fois, les mêmes taux d'échec pour toujours plus du même résultat.

Ce n'est un secret pour personne : les programmes de transformation n'atteignent pas toujours leurs objectifs ; y parvenir suppose d'avoir développé une culture dans ce sens. Leur taux d'échec est documenté depuis plus de trente ans et reste inchangé. Non pas que toutes ces méthodes soient inefficaces, mais parce que le postulat qui les sous-tend est devenu obsolète. Personne ne semble vouloir se départir de ce cadre de pensée dominant ; la route est connue et on a toujours fait de cette façon. Il faut dire que les enjeux financiers autour de cet écosystème bien rodé sont colossaux.

L'organisation du travail managérial

De manière tout aussi connexe, ce présupposé a produit une organisation du travail managérial structurellement contradictoire présente dans la plupart des organisations privées, comme publiques.

On recrute des managers pour manager. On les recrute à Bac +5, de préférence, issus des meilleures Business School. On les envoie se former au leadership, à la communication, à la gestion de projet, à la conduite du changement, au DISC, à l'Insights Discovery, au MBTI, à la Process Communication Management, à BigPicture... On les forme aussi au coaching de comptoir en quatre jours et à être formateur en trois tutos. Le catalogue de formations disponibles est infini. En même temps, on leur confie un portefeuille opérationnel qui absorbe souvent plus de 80 % de leur temps disponible. Et, dans les 20 % de temps qui restent, on leur demande de transformer, d'aligner les équipes, de porter le sens, de gérer les tensions humaines ; tout ce qui exige précisément de la disponibilité mentale et de la présence, qu'ils n'ont de fait, plus.

Ce n'est pas un problème de compétence et ce n'est pas un problème de volonté non plus. C'est un problème de croyances ancrées sur ce que doit être le rôle d'un manager. Un rôle qui cumule au minimum deux fonctions incompatibles sans jamais le dire, ni même l'interroger et encore moins le dénoncer ou le remettre en cause.

Le résultat est parfaitement prévisible. Le manager fait tourner sa boutique parce que l'opérationnel est urgent, visible, mesurable, et qu'il sera sanctionné s'il s'arrête. Il reporte le management parce que le management est diffus, lent, et que ses effets ne se voient pas avant des mois. Jusqu'au moment où ce qu'il a reporté s'accumule, lui explose au visage sous bien des formes différentes, parfois sans même qu'il s'en aperçoive.

Ce n'est pas une fatalité mais le résultat de ce présupposé, devenu loi et érigé en modèle qui n'a plus été vraiment remis en question, ou alors à la marge par quelques enseignants-chercheurs, journalistes dans des revues spécialisées et entrepreneurs aventuriers, sans que rien ne change dans le fond. Il est à noter que les paradigmes du management n'adressent généralement pas la réalité des PME-ETI. Elles ne sont ni la cible épistémologique de la recherche, ni la cible commerciale des cabinets de consulting.

Ce que la recherche dit et que ce présumé n'intègre pas

Les sciences de l'organisation, la psychologie sociale et la pensée systémique produisent depuis trente ans des travaux qui éclairent ce que le système rationnel et mécaniste ignorent. Ces travaux ne sont pas des théories abstraites de barbus illuminés. Ce sont des descriptions précises des mécanismes qui gouvernent la capacité humaine d'un système à changer.

- **La justice organisationnelle.** Les travaux de Greenberg, Adams et leurs successeurs montrent qu'une organisation porte en permanence des dettes de justice non soldées. Ce que les personnes ont vécu comme injuste, une décision opaque, une reconnaissance inégale, une réorganisation annoncée sans égard pour les personnes concernées ne disparaît pas avec le temps. Ça se stocke, ça se transmet, et ça ressurgit au moment précis où une nouvelle transformation est annoncée. Un programme d'évolution de l'organisation lancé sur des dettes de justice non liquidées ne produit pas de transformation. Il réactive ce qu'on avait préféré ignorer.
- **Les bifurcations biographiques.** En sociologie, Grossetti et ses collègues ont montré que certains événements organisationnels ne sont pas vécus comme des ajustements professionnels. Ils sont vécus comme des ruptures de trajectoire de vie. Une restructuration qui efface un métier, une promotion accordée à quelqu'un d'autre après des années d'attente, un atelier fermé, un projet arrêté dans lequel des personnes avaient mis l'essentiel de leur énergie, de leur passion ; ces événements laissent des empreintes actives pendant des années. Ils structurent des comportements, des loyautés, des retraits que personne ne comprend vraiment parce que personne n'en connaît l'origine. Un système peut porter des bifurcations vieilles de dix ans qui conditionnent encore ce qu'il est capable d'entendre aujourd'hui.
- **L'homéostasie organisationnelle.** Les travaux de Kurt Lewin sur le champ de forces, prolongés par la pensée systémique de Gregory Bateson et de l'école de Palo Alto, montrent qu'un système vivant cherche en permanence à maintenir son équilibre, même un équilibre douloureux. Encore une fois, ce n'est pas de la mauvaise volonté. C'est de la biologie organisationnelle. Augmenter la pression pour forcer le changement ne fait pas bouger le système. Cela augmente seulement la tension jusqu'au point de rupture. Et, un système sous tension excessive trouve toujours un moyen de se décharger : par l'éjection, le sabotage passif, par confrontation ou par un effondrement.
- **La pensée systémique.** Bateson, Watzlawick et l'école de Palo Alto ont posé un principe fondamental que le management n'a jamais vraiment intégré : on ne

comprend pas un système en regardant ses parties. On le comprend en regardant les relations entre ses parties. Un dysfonctionnement organisationnel n'est jamais la faute d'un individu ou d'un département isolé. C'est l'expression 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. Peter Senge a prolongé cette intuition dans le champ du management avec le concept d'organisation apprenante : une organisation capable de se voir elle-même, de lire ses propres patterns et de les transformer de l'intérieur.

- **Le cycle de renouvellement.** Les travaux de Frederic Hudson sur les cycles de renouvellement, adaptés au coaching par Bernard Hévin et Jane Turner, apportent une lecture complémentaire. L'idée qu'un système, comme un individu, traverse des phases de plateau, de petite transition et de grande transition. Un système en plateau maintient son équilibre sans vraiment apprendre. Une petite transition rééquilibre sans remettre en cause l'identité. Une grande transition touche au cœur de ce que le système est, pas seulement ce qu'il fait. Savoir où en est l'organisation en tant que système dans ce cycle, conditionne ce qu'il est capable d'absorber comme changement. Lancer une grande transformation sur un système en phase plateau ou en phase de grande transition, c'est ignorer le rythme "biologique" du changement.
- **Les dynamiques familiales transposées.** Il existe aussi tout un corpus de travaux issu de la thérapie systémique, de Boszormenyi-Nagy sur les loyautés invisibles, de Kaës sur les pactes dénégatifs, de l'anthropologie des organisations qui montrent que les entreprises, comme les familles, sont traversées par des mythes fondateurs, des pactes implicites, des symptômes porteurs de sens et des rituels qui fixent ce qu'on dit et ce qu'on tait. Le mythe fondateur crée la cohésion et peut devenir une prison quand les pratiques qu'il légitime sont devenues obsolètes. Les pactes implicites ne sont écrits nulle part, mais quiconque les franchit ressent immédiatement la désapprobation du groupe. Le symptôme de l'équipe "compliquée", du silo qui ne collabore pas n'est jamais seulement un problème : il sert à quelque chose pour l'ensemble. On remplace, on restructure, et il réapparaît ailleurs. Ignorer ces dynamiques, c'est intervenir à la surface d'une réalité qu'on n'a pas lue.

Ces six dimensions : justice, bifurcations, homéostasie, pensée systémique, cycle de renouvellement et dynamiques familiales, ne sont pas des couches à ajouter aux approches existantes. **Elles remettent en cause le présupposé fondateur.** Une organisation n'est pas un système rationnel et mécaniste. C'est un système vivant, traversé par une histoire, des émotions collectives, des loyautés non dites, des équilibres et des technostress qui ont leur propre logique. **Le comprendre change la façon dont on peut accompagner une organisation.**

Ce que ça implique concrètement

Si une organisation est un système vivant avec une mémoire et des protections identitaires, alors sa transformation ne peut pas être déléguée à un cabinet externe sans que le dirigeant et le consultant changent eux aussi de posture. Elle ne peut pas non plus être pilotée depuis un plan projet. Ce qui ne veut pas dire que les méthodes de gestion de projet sont inutiles. Mais, l'expérience montre à quel point leurs outils et leur vocabulaire ont été dévoyés par un système bien vivant qui cherche à se protéger.

Sa transformation doit être guidée par le dirigeant lui-même, avec ses équipes, depuis l'intérieur du système.

Ce mot, guidée, est important. Il ne dit pas que le dirigeant doit tout faire seul. Il dit que la compréhension du système, ce qu'il est, comment il fonctionne, ce qu'il porte, ce qu'il protège, ne peut pas appartenir à quelqu'un d'autre. Un consultant peut créer les conditions pour l'émergence de cette compréhension, mais il ne peut pas la substituer.

Concrètement, ça implique que le dirigeant et ses équipes ont besoin d'acquérir une capacité réflexive, une capacité à se regarder fonctionner, à nommer ce qui se passe réellement dans leur système, à distinguer ce qui tient de ce qui résiste, à choisir où et comment bouger sans casser ce qui tient, à se libérer des injonctions de temps et d'intégrer la capacité d'absorption dans leur management. Et enfin, faire réellement leur job de manager.

Cette capacité ne s'acquiert pas dans un séminaire de deux jours. Elle se développe dans la durée, par l'expérience, par l'observation de ses propres patterns, par la pratique régulière d'un regard sur le "soi-même collectif". Ce que le **Cadre de l'ÉMERGENCE** propose, c'est précisément les outils et la structure pour développer cette capacité et la garder.

Pourquoi le consultant doit changer aussi de posture

Tout ce qui précède ne change pas seulement ce qui est attendu des dirigeants et des managers. Dans le **Cadre de l'ÉMERGENCE**, cela change profondément ce qu'un consultant, c'est-à-dire un praticien, doit porter dans sa façon d'être pour accompagner utilement une organisation.

La posture dominante dans le domaine du conseil est celle du consultant expert qui sait ce que l'organisation devrait faire et qui apporte ses méthodes et ses outils pour y arriver.

Cette posture produit des diagnostics descendants, des recommandations construites par personne et que peu de monde s'approprie. Elle produit une dépendance au consultant qui se prolonge bien au-delà de ce qui est utile. Cette posture consomme des ressources internes inutilement. Là encore, c'est bien un des résultats produit par le présupposé du management.

Dans un modèle où la transformation appartient au système et non plus au consultant, la posture est radicalement différente. Ce n'est plus l'expert qui intervient, mais le praticien de la lecture des systèmes. Quelqu'un qui entre lentement dans le système d'organisation, qui l'observe avant de prescrire, qui traite les résistances comme des informations plutôt que comme des obstacles. Il crée les conditions pour que le système puisse se voir lui-même avec suffisamment de clarté pour choisir et non subir le changement qui vient ensuite.

Cette posture demande au praticien des compétences que les formations en management classique ne transmettent pas. La capacité à lire un système avant d'y entrer. La capacité à tolérer l'incertitude sans la combler trop vite. La capacité à faire confiance au système pour trouver son prochain équilibre, son propre chemin, même quand ce n'est pas l'équilibre qu'il aurait prescrit.

Ça demande des dispositions à ne pas casser ce qui tient, une bonne dose d'humilité et d'accepter de laisser ces croyances au vestiaire avant d'entrer.

*Le **Cadre de l'ÉMERGENCE** est né de ce constat et de cette conviction. Ce que vous allez lire n'est pas une méthode de plus mais une grammaire et un langage commun pour que les organisations puissent se voir, se lire et se transformer depuis l'intérieur.*

Les fondements intellectuels du cadre

Le Cadre de l'ÉMERGENCE n'est pas né d'une intuition isolée. Il s'appuie sur des corpus de recherche qui, pris séparément, éclairent chacun une dimension d'une entreprise. Mais, quand ils sont pris ensemble, ils forment une grammaire systémique qui traverse tous les diagnostics.

Les fondements ont déjà été nommés plus haut : justice organisationnelle (Greenberg, Adams), bifurcations biographiques (Grossetti), homéostasie (Lewin, Bateson, école de Palo Alto), pensée systémique (Bateson, Watzlawick, Senge, Morin), cycle de renouvellement (Hudson, Hévin-Turner), dynamiques familiales transposées (Boszormenyi-Nagy, Kaës).

Mais un ancrage supplémentaire mérite d'être ajouté explicitement : celui de Raymond Boudon, sociologue français, qui a formalisé dès 1981 la **notion d'effet émergent**. C'est-à-dire, la façon dont l'agrégation de décisions individuelles produit un phénomène

collectif qui finit par s'imposer à tous, y compris à ceux qui l'ont produit sans le vouloir. C'est précisément ce que **Le Cadre de l'ÉMERGENCE** lit dans les loyautés invisibles, les patterns collectifs et les dynamiques de CODIR. Le terme **ÉMERGENCE** n'est pas une simple métaphore ; le terme nomme ce mécanisme.

Une autre précision s'impose aussi. Le **terme émergence** fait l'objet de débats philosophiques très complexes : émergence faible, émergence forte, causalité descendante, que ce cadre ne prétend pas trancher et encore moins s'intégrer dans ce débat quasi métaphysique. **Le Cadre de l'ÉMERGENCE** emprunte le concept à la pensée systémique et aux sciences sociales, pas aux débats philosophiques. Le dire explicitement est une volonté d'honnêteté intellectuelle.

Enfin, sur la question de ce que le cadre peut promettre : les travaux de David Teece sur les capacités dynamiques : la capacité d'une organisation à sentir les signaux, à saisir les opportunités et à reconfigurer ses ressources, fournissent le cadre théorique le plus solide pour comprendre ce que **le Cadre de l'ÉMERGENCE** développe réellement, à savoir : aucune garantie de survie, mais une capacité à voir plus tôt, à décider plus juste, à agir avant que les options ne se réduisent. C'est la seule promesse que ce cadre peut faire.

Une limite contextuelle mérite également d'être nommée. Il n'existe pas, à ce jour, de données publiques fraîches et consolidées pour surveiller les vents contraires qui pèsent sur les PME et ETI françaises. Pas de bouées météo en open data ni de modèles prédictifs. Des outils d'intelligence économique existent : Altares, Ellisphere et certains baromètres sectoriels. Ils sont cependant peu connus, payants, et pas réellement pensés pour l'anticipation stratégique d'une PME ou ETI. Le BODACC publie quotidiennement les défaillances, mais après le fait accompli, quand malheureusement, la sélection "naturelle" est déjà passée par là. Les baromètres de Bpifrance-Rexecode mesurent la perception des dirigeants mais pas la réalité objective du vent, ni sa vitesse, ni sa force. Dans ce contexte, l'outil des 8 vents contraires du **Cadre de l'ÉMERGENCE** ne prétend pas mesurer le vent avec la précision d'un anémomètre, mais il organise la vigilance et c'est la base d'un système d'alerte.

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 su traverser. 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 proximité 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

Le **Cadre de l'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 sont 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

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

Au premier niveau : ce que le système produit

C'est la lecture organisationnelle. Trois diagnostics y contribuent : Stratégie d'entreprise, 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 ?

Au deuxième niveau : 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 ?

Au troisième niveau : 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 et non 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 de groupe 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.

Le Cadre de l'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

Empreinte Socle : l'organisation protège ses fondamentaux. **Ses forces** : fiabilité et continuité. **Ses excès** : rigidité et résistance au changement par fidélité à ce qui a fonctionné.

Empreinte Bâtisseur : l'organisation qui conçoit et structure. **Ses forces** : vision et rigueur. **Ses excès** : sur-design et déconnexion du terrain.

Empreinte Pionnière : l'organisation qui explore et expérimente. **Ses forces** : agilité et innovation. **Ses excès** : dispersion et incapacité à stabiliser ce qui marche.

Empreinte Alliance : l'organisation qui fonctionne par la qualité des liens. **Ses forces** : solidarité et engagement. **Ses excès** : surcharge et incapacité à dire non.

Empreinte Vigie : l'organisation qui surveille et protège. **Ses forces** : prudence et anticipation des risques. **Ses excès** : sur-contrôle et paralysie décisionnelle.

Empreinte Catalyseurs : l'organisation qui avance grâce à l'énergie de quelques personnes moteurs. **Ses forces** : dynamisme et sens. **Ses 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.

Une frontière à nommer clairement

Le **Cadre de l'ÉMERGENCE** s'inscrit dans le registre du conseil et du coaching organisationnel. Les phases d'enquête, de lecture des systèmes et d'accompagnement collectif qu'il propose ne se substituent pas à un accompagnement psychologique individuel.

Certaines situations révélées par les diagnostics : souffrance au travail, conflits interpersonnels profonds, détresse individuelle, dépassent ce cadre. Les orienter vers un professionnel compétent, que ce soit un psychologue, un thérapeute ou un médecin du travail, fait partie de la posture. **C'est une responsabilité non négociable.**

Partie 2 : lexique et cadre de lecture commun

Ce qu'est le Cadre de l'ÉMERGENCE

Le **Cadre de l'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 un 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 d'Entreprise, Modèle d'Organisation Cible - Run/Build (TOM), Design Organisationnel (OD) et le test **EMERGENCE-NH Groupe** (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 l'indicateur des quatre points cardinaux pour naviguer avec les huit vents parfois contraires.

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 Stratégie d'Entreprise 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 Groupe** lit comment les personnes décident. Chaque lecture est simultanément vraie et formule une hypothèse. Aucune n'est complète seule.

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.

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.

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.

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 Stratégie 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 réellement à ces trois questions.

Le problème central : ne pas confondre symptôme et cause

Le problème central est ce qui bloque concrètement votre organisation. Pas le "on manque de clients", mais pourquoi. Pas le "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 de 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. 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 également 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 ignorent ce que ça coûte réellement de changer une manière de faire quand on a 40 commandes à traiter simultanément.

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.

RESEAU : 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 et les huit vents

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.

La boussole de l'ÉMERGENCE : les huit vents dominants et ses quatre points cardinaux.** Les huit vents symbolisent les éléments de veille à mettre en place, à automatiser et les indicateurs à construire pour votre organisation ; c'est votre radar météo. Certains vents sont plus porteurs d'opportunités pour faire la course en tête et d'autres de risques ; suivant la force et sa catégorie, un cyclone peut vous envoyer par le fond. [[Méthode et Outil Gratuit disponible en téléchargement ici](#)]

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 Bâtitteur : 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 en 6 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. J'y ai ajouté la Résilience afin de mesurer la capacité à maintenir ces dimensions alignées.

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

Le score global d'alignement

Le score global mesure la cohérence moyenne entre les six dimensions du Star Model. Il se lit sur une échelle de 1 à 4 et produit un des quatre labels suivants.

DÉSALIGNÉ (score ~1). Les dimensions tirent dans des directions opposées. L'organisation produit des frictions structurelles à chaque interface. Ce n'est pas une fatalité mais souvent le signal d'une croissance rapide ou d'une transition non digérée.

FRAGMENTÉ (score ~2). Certaines dimensions tiennent, d'autres pas encore. L'organisation est en construction ou en déséquilibre partiel. Le potentiel est là mais les conditions de cohérence ne sont pas encore réunies.

CONSOLIDÉ (score ~3). Les dimensions sont globalement alignées. L'organisation tient et produit de la cohérence réelle. C'est la base nécessaire pour engager une transformation sans risquer de déstabiliser ce qui fonctionne.

COHÉRENT (score ~4). Les dimensions se renforcent mutuellement. L'organisation est en condition d'accélérer et non pas de se reposer sur ses lauriers.

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.

Les archétypes OD : les 6 Empreintes organisationnelles

Le Diagnostic Organisation Design lit chaque organisation à travers une même question : les cinq dimensions du Star Model : Stratégie, Structure, Processus, Personnes, Récompenses , plus la Résilience. Se renforcent-elles ou se contredisent-elles ? Les 6 Empreintes décrivent six façons distinctes de vivre cet alignement ou son absence.

Dans le Diagnostic Organisation Design, l'archétype et l'Empreinte sont indissociables. Le Star Model lit simultanément ce que l'organisation est et comment elle fonctionne ; les deux lectures convergent en un seul portrait.

Empreinte Alliance - URGENCE. L'organisation fonctionne encore, mais par la volonté de quelques-uns qui compensent l'absence de structure. Les scores sont bas sur l'ensemble des dimensions : pas de processus stables, des rôles flous, des règles du jeu implicites et contestées. Ce n'est pas un échec de personnes, mais un système qui n'a pas encore les fondations pour tenir seul. **Le risque associé** : que l'énergie collective s'épuise à tenir debout ce qui devrait être structuré.

Empreinte Socle - SILOS. La structure est solide, les rôles sont clairs, les responsabilités définies. Mais, les processus ne traversent pas les frontières entre entités. L'information ne circule pas, chacun optimise dans son périmètre sans se préoccuper du reste. L'organisation tient, mais en circuit fermé. **Le risque associé** : que la clarté structurelle devienne une justification à l'imperméabilité plutôt qu'un levier de coordination.

Empreinte Bâtisseur - FANTOME. La structure est en place, les rôles sont définis. Mais, les règles du jeu réelles ont disparu. Ce qui est reconnu, ce qui est pénalisé, ce qui est valorisé : personne ne le sait vraiment. Les règles officielles et les règles réelles ont divergé au point que les comportements deviennent imprévisibles. L'organisation ressemble à une machine bien dessinée qui tourne à vide. **Le risque associé** : que les décisions se prennent dans l'informel et que l'organisation perde progressivement sa lisibilité collective.

Empreinte Vigie - SOLIDITE. La structure est forte et le score global est satisfaisant. L'organisation maîtrise ses fondamentaux et maintient une cohérence réelle entre ses dimensions. Ce n'est pas la performance maximale, mais c'est une base fiable et la fiabilité, dans un environnement incertain, a de la valeur. **Le risque associé** : que la solidité devienne une fin en soi et que l'organisation confonde stabilité et immobilisme.

Empreinte Pionnière - FRAGMENTATION. Certaines dimensions tiennent, d'autres pas. L'organisation n'est ni en crise ni alignée ; elle est entre les deux, dans un état instable où chaque progrès sur une dimension révèle une fragilité sur une autre. C'est le profil le plus fréquent dans les PME et ETI en croissance ou en transition. **Le risque associé** : que cette instabilité s'installe comme une norme et que l'organisation s'épuise à gérer des déséquilibres qui auraient pu être traités ensemble.

Empreinte Catalyseurs - ALIGNEMENT. Les cinq dimensions se renforcent mutuellement. La stratégie est comprise, la structure la porte, les processus la servent, les personnes sont à leur place et les règles du jeu récompensent ce qui compte vraiment. Ce n'est pas la perfection mais la cohérence. Et, la cohérence, c'est ce qui permet à l'énergie collective de se concentrer sur ce qui crée de la valeur plutôt que de se perdre dans les frictions internes. **Le risque associé** : que cette cohérence repose sur quelques personnes clés dont le départ fragiliserait l'ensemble.

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.

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. Mais, ce n'est pas une fatalité programmée et encore moins une prédiction à valeur statistique ; c'est une invitation à agir avant que les signaux s'accumulent au point où les options possibles se réduisent drastiquement. Vous ne serez plus en mesure de choisir et vous devrez alors subir la situation.

Surveiller la météo et voir venir les vents contraires ne garantit pas de les traverser, ou de ne pas couler lors d'une tempête imprévisible, mais ça donne du temps et dans une PME, le temps est souvent la seule ressource qu'on ne peut pas acheter.

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°.

Le seuil des 5 répondants dans les petites structures

Dans les PME dont le CODIR compte trois ou quatre personnes, le seuil de cinq répondants n'est pas toujours atteignable avec les seuls membres de l'équipe de direction. Ce n'est pas une raison de renoncer à la lecture collective — mais c'est une raison de ne pas la contourner sans précaution.

Une adaptation est possible : élargir le cercle des répondants à des parties prenantes proches, un associé minoritaire, un membre du conseil, un directeur de site, un DAF externalisé qui travaille régulièrement avec l'équipe. Dans les petites structures, les cercles de décision réels débordent souvent de l'organigramme officiel. Les intégrer au Test Nature Humaine produit une lecture plus juste de la dynamique décisionnelle réelle et préserve l'anonymat des répondants.

Si cet élargissement n'est pas possible, la lecture NH groupe n'est pas disponible dans ce format. C'est une limite à respecter. Le Test Nature Humaine dit explicitement à chaque répondant que ses résultats lui appartiennent et ne sont pas destinés à être partagés dans l'organisation. Contourner cette règle, même avec les meilleures intentions, crée un risque de glissement interprétatif dans la durée ; ce qui était sécurisé au moment de l'entretien ne l'est plus nécessairement six mois plus tard, quand les relations et les contextes ont évolué.

La protection des répondants n'est pas une contrainte technique. C'est une condition éthique non négociable.

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.

L'Écart Empreinte : ce que TOM et OD disent l'un de l'autre

Le Diagnostic 360° calcule un Écart Empreinte. C'est le profil issu du croisement de votre Empreinte TOM et de votre Empreinte OD.

Votre Empreinte TOM dit comment votre organisation gère l'énergie entre faire tourner ce qui existe et construire ce qui doit venir. Votre Empreinte OD dit comment votre structure organisationnelle permet ou empêche cette dynamique.

Quand les deux Empreintes sont identiques, le système est cohérent sur ces deux dimensions : ce que l'organisation fait et comment elle est structurée racontent la même histoire. Quand elles divergent, l'écart révèle une tension réelle entre le modèle opérationnel et la structure qui est censée le porter.

Le profil de votre Écart Empreinte est défini dans votre rapport 360°. Ce qui suit explique la logique qui l'a produit.

Quatre niveaux de tension

Cohérence : les deux Empreintes sont identiques ou très proches. TOM et OD se renforcent mutuellement. C'est une force pas une garantie d'absence de problèmes, mais l'indication que l'organisation ne se combat pas elle-même sur ces deux dimensions.

Proximité : les deux Empreintes sont différentes mais compatibles. L'une peut compenser les angles morts de l'autre. Une tension modérée, souvent productive si elle est consciente.

Tension : les deux Empreintes tirent dans des directions qui se freinent. L'organisation dépense de l'énergie à compenser une incohérence structurelle. Ce n'est pas critique, mais c'est coûteux.

Tension critique : les deux Empreintes s'opposent. Ce que le modèle opérationnel cherche à faire, la structure l'empêche et inversement. C'est le signal d'une transformation nécessaire, pas d'un échec.

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.

ACCOMPAGNEMENT : du diagnostic à la mise en mouvement

Le **Cadre de l'ÉMERGENCE** produit des diagnostics. Un diagnostic sans mise en mouvement reste une lecture ou un vœu pieux. C'est pour combler cet écart que l'accompagnement a été conçu.

C'est une formation-action de 65 heures sur 9 jours, réalisée en présentiel chez le client, qui accompagne le dirigeant et son CODIR de la lecture collective du Diagnostic 360° jusqu'à la communication aux équipes.

Un parcours en sept étapes.

Embarquement. Poser le cadre de l'intervention : qui arrive, avec quel mandat, avec quel contrat collectif. Le mandat du dirigeant est énoncé. Le contrat collectif est négocié et signé par tous les membres du CODIR. C'est la condition pour que la suite soit possible.

Les Relevés. Les quatre diagnostics individuels sont réalisés à distance par chaque membre du CODIR entre les séances. Stratégique, TOM, Organisation Design, Nature Humaine. Ces données alimentent toutes les séances présentiels suivantes.

Faire le Point. Lecture collective des signaux globaux issus du Diagnostic 360°. Repérage des convergences et des écarts entre membres. Construction d'une liste priorisée des points à travailler, validée par le dirigeant en clôture de séance.

Lire la Météo. Confrontation des signaux du diagnostic à la réalité du terrain. Reformulation des constats en hypothèses ouvertes. Validation de trois hypothèses prioritaires par le CODIR.

Tracer la Route. Construction du plan de la session CODIR à animer en réel. Cartographie des résistances anticipées. Simulation d'animation et feedback structuré entre pairs.

Préparer l'Équipage. Traduction des conclusions stratégiques en message pour les équipes. Construction de trois actions cohérentes : un responsable nommé, une échéance datée, un indicateur mesurable. Simulation de la présentation et préparation des questions difficiles.

Supervision et clôture. Le praticien passe à l'arrière-plan et observe le dirigeant animer son CODIR en réel. Feedback structuré immédiatement après. Puis entretien de clôture : bilan du parcours, conditions d'autonomie, rituels de suivi internes. Vérification à 90 jours de l'engagement des trois actions.

L'indicateur de résultat n'est pas un nombre de séances réalisées. C'est trois actions engagées, leurs responsables nommés, leurs indicateurs effectivement suivis.

Construire les indicateurs de transformation

Un indicateur de transformation n'est pas un indicateur de déploiement. Compter le nombre de sessions réalisées, de personnes formées ou d'actions lancées dit ce qu'on a fait pas si quelque chose a vraiment changé dans le système. Ce qui doit émerger, c'est des indicateurs des changements pas des indicateurs de justification de l'intervention du cabinet de conseil ou du consultant.

À la fin de chaque intervention, trois niveaux de signaux permettent de mesurer ce qui a réellement bougé. Ils se lisent dans l'ordre du plus visible vers le plus profond.

Les signaux de capacité sont les premiers à observer. Est-ce que le système peut faire sans accompagnement externe ce qu'il ne pouvait pas faire seul avant ? Est-ce que le dirigeant et ses équipes posent des questions qu'ils ne posaient pas ? Est-ce que des décisions qui attendaient un regard extérieur se prennent maintenant de l'intérieur ? La capacité nouvelle est le signal le plus concret de transformation, le plus rapide à détecter et le plus lisible sur le terrain.

Les signaux systémiques viennent ensuite. Est-ce que les patterns identifiés en Phase 1 ont bougé ? Est-ce que les forces de maintien qui bloquaient certains sujets sont moins actives ? Est-ce que des sujets qui ne pouvaient pas être nommés commencent à l'être : en réunion, en CODIR, dans les conversations ordinaires ? Un rediagnostic partiel sur les axes qui montraient les résistances les plus fortes permet de vérifier la véracité de ces signaux.

Les signaux comportementaux sont les plus fins et les plus durables. Est-ce que la façon dont les décisions se prennent a changé ? Est-ce que les managers managent vraiment, à temps plein ou est-ce que le 80% opérationnel a repris ses droits ? Est-ce que les équipes se parlent différemment des problèmes ? Ce niveau de signal ne se lit pas dans un rapport. Il se lit dans l'observation du quotidien dans les réunions, les arbitrages, la façon dont les tensions sont nommées ou évitées.

Ces trois niveaux ne produisent pas un score. Ils produisent une conversation entre le dirigeant, les managers et les équipes. C'est cette conversation qui dit si la transformation a eu lieu ou si elle reste une intention.

La bonne pratique : définir ensemble, en fin d'intervention, deux ou trois signaux concrets dans chacun des trois niveaux. Les noter. Les revisiter six à douze mois plus tard avec ou sans rediagnostic formel. Ce rendez-vous est souvent plus révélateur que n'importe quel indicateur de performance.

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 Diagnostic le 360°.

Empreinte : 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. 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.

Partie 4 : interventions ÉMERGENCE

Pourquoi une démarche avant une méthode

Les outils du **Cadre de l'ÉMERGENCE** lisent une organisation. Mais c'est insuffisant, il faut savoir dans quel état se trouve le système avant d'y entrer.

Les projets de transformation échouent rarement par manque d'outils. Ils échouent parce que les outils sont appliqués à un système qu'on n'a pas pris le temps de comprendre. Une organisation n'entre jamais dans le changement comme une page blanche. Elle y entre avec une histoire, des équilibres qui tiennent, des dettes non soldées, des personnes qui ont changé de trajectoire sans l'avoir choisi.

Ignorer cela, c'est avancer vite sur un terrain qu'on n'a pas lu. Et un terrain mal lu finit toujours par le faire savoir et rarement en douceur.

C'est pourquoi **l'intervention ÉMERGENCE** commence par une phase d'enquête. Ce qu'on cherche d'abord, ce n'est pas ce que l'organisation devrait faire. C'est dans quel état elle se trouve réellement et ce qu'elle est capable de traverser maintenant.

Les trois phases préalables

Avant les quatre diagnostics, trois phases structurent la lecture du terrain.

Phase 1 : lire avant d'entrer

Le matériau de départ est le 360° : la seule lecture disponible avant tout contact avec le terrain. Il faut lire ce que les écarts de perception révèlent, ce qui ne se tient pas, ce qui mérite d'être vérifié, ce qui pourrait signaler une tension non visible en surface. Cette lecture produit les questions à poser, pas les réponses à donner.

Phase 2 : vérifier sur le terrain

Ces questions deviennent un entretien d'investigation contextualisé à votre organisation, à ce moment, à ces écarts précis. C'est une conversation qui suit une logique d'enquête : on

n'interroge pas, on écoute. Les silences, les détours, ce qu'on évite de nommer disent autant que ce qu'on dit.

À l'issue de cette phase, une décision : est-ce que les conditions sont réunies pour entrer et si oui, est-ce que la Phase 3 est nécessaire avant d'aller plus loin ?

Phase 3 : désamorcer, si nécessaire, avant de construire

Cette phase n'est pas systématique. Elle est déclenchée quand le terrain le nécessite.

Certaines organisations portent un passif accumulé : des décisions vécues comme injustes, des personnes dont la trajectoire a été modifiée sans que ce soit jamais reconnu, des équilibres qui tiennent mais qu'on ne peut pas toucher sans risque. Construire sur ce terrain sans l'avoir désamorcé et dépolué, c'est bâtir sur une tension qui finit par lâcher. Le risque d'effondrement est réel et ne doit pas être ignoré.

Cette phase n'est pas une thérapie organisationnelle. C'est un espace structuré où le système peut nommer ce qu'il porte sans que ce soit traité comme un problème à résoudre. Nommer suffit souvent à baisser les tensions. Verbaliser les non-dits est besoin primaire opérationnel qui libère les énergies. Ce qui était une résistance silencieuse devient alors une information partagée.

C'est à ce moment-là seulement que les quatre pas peuvent commencer.

La méthode des quatre pas

Les quatre diagnostics du **Cadre de l'ÉMERGENCE** ne s'appliquent pas comme un inventaire dans l'intervention. Ils s'utilisent comme des pas successifs où chacun révèle quelque chose que le précédent ne pouvait pas encore montrer.

Ce n'est pas le consultant qui fixe le rythme. C'est le système qui signale quand il est prêt à regarder plus loin.

1er Pas : le Diagnostic Stratégie d'Entreprise

Premier **Pas** dans le système en live. Il commence par ce que l'organisation peut le plus facilement regarder : son intention. Le Kernel de Rumelt pose trois questions simples quel est le diagnostic réel de la situation, quelle est la politique directrice, quelles sont les actions cohérentes qui en découlent.

Ces questions semblent techniques. Elles sont révélatrices. Un système qui ne peut pas y répondre clairement ne souffre pas d'un manque d'outils, il souffre d'un manque de lisibilité sur lui-même.

Ce **Pas** produit une première carte de l'intention mais pas encore une feuille de route car c'est trop tôt.

2ème Pas : le Diagnostic OD

Ce **Pas** lit comment l'organisation est structurée pour tenir ce qu'elle prétend vouloir faire. Le Star Model de Galbraith pose la question de l'alignement entre la stratégie, la structure, les processus, les systèmes de récompense et les personnes.

Un système peut avoir une intention stratégique claire et une organisation qui la contredit point par point. C'est souvent là que les vraies résistances se nichent, dans les écarts entre ce qu'on demande aux personnes et ce pour quoi ils sont réellement reconnus et outillés.

Ce **Pas** produit une lecture de la cohérence interne. Pas encore un plan de réorganisation car c'est aussi trop tôt.

3ème Pas : le Diagnostic TOM

Ce **Pas** lit comment le système fonctionne vraisemblablement au quotidien, indépendamment de ce qu'il dit de lui-même.

La distinction RUN/BUILD est centrale. Le RUN, c'est ce que le système fait pour tenir en place. Le BUILD, c'est ce qu'il investit pour se transformer. Un système en grande tension entre les deux n'a pas les ressources pour changer, il est bien trop occupé à survivre.

Ce **Pas** produit une lecture de la capacité réelle du système à porter ce qu'on lui demande. C'est souvent ici que la fatigue invisible devient visible.

4ème Pas : le Test Nature Humaine

Ce **Pas** arrive en dernier, non pas parce que les personnes sont moins importantes, mais parce qu'on ne peut lire les profils décisionnels qu'une fois qu'on comprend le contexte dans lequel ils opèrent.

Un même profil dans un système en plateau ne produit pas les mêmes comportements que dans un système en grande transition. Ce **Pas** lit qui sont les personnes qui portent le système, comment ils décident, et dans quelles conditions chaque profil peut contribuer à un mouvement plutôt qu'à une résistance.

Ce que les quatre pas produisent ensemble

À l'issue des quatre **Pas**, le système dispose d'une lecture cohérente sur quatre niveaux : son intention, son organisation, son fonctionnement réel, et les personnes qui le portent.

Ce n'est pas encore une transformation. C'est la condition pour qu'une transformation soit possible, choisie, écologique au sens décisionnel et franchissable par petits **Pas**.

C'est à ce moment-là que le 360° prend tout son sens. Il croise les quatre lectures, révèle les écarts entre elles, et produit la question centrale que le système doit pouvoir se poser : *qu'est-ce que **le système est réellement capable de faire maintenant et par où commencer sans casser ce qui tient** ?*

La posture dans la relation

Le praticien qui intervient dans le **Cadre de l'ÉMERGENCE** n'est pas là pour prescrire une transformation. Il est là pour créer les conditions pour que le système puisse se voir avec suffisamment de clarté pour **choisir et non subir ce qui vient ensuite**.

Cela implique trois engagements dans la relation.

La mesure appartient au système. Ce n'est pas le consultant qui décide quand une étape est franchie. C'est le système qui dit où il en est. Le rôle du consultant est de créer les conditions pour que cette lecture soit possible, pas de valider lui-même l'avancement.

Les résistances sont traitées comme des informations. Une résistance n'est pas un obstacle à surmonter. C'est un signal sur ce que le système tente de préserver. La démarche ne cherche pas à vaincre les résistances, elle cherche à les comprendre avant d'y toucher.

L'objectif est l'autonomie. L'intervention ÉMERGENCE n'a pas vocation à créer une dépendance. Chaque phase, chaque pas, est conçu pour que le système apprenne à se lire lui-même et finisse par n'avoir plus besoin d'un regard extérieur pour le faire.

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

Cette posture est développée dans les fondements conceptuels de la Partie 1.

Partie 5 : Méthode adaptative et réflexive

Ce que ces deux mots signifient vraiment

Une méthode adaptative n'est pas une méthode flexible. Ce n'est pas une méthode qu'on ajuste pour faire plaisir, ou qu'on raccourcit quand le client est pressé.

C'est une méthode qui lit le terrain en continu et qui s'y ajuste parce que le terrain change. Parce que le système vivant ne se comporte pas de la même façon d'une session à l'autre. Ce qui était bloqué peut s'ouvrir. Ce qui semblait acquis peut se refermer. La méthode doit être capable de le voir et d'en tenir compte **sans perdre sa structure d'attention**.

Une méthode réflexive ne produit pas des réponses. Elle produit des conditions pour que le système se pose les bonnes questions et commence à y répondre lui-même. Ce n'est pas le consultant qui sait. C'est le système qui apprend à se lire.

Ce que ces deux dimensions produisent ensemble, c'est une progression qui n'est pas linéaire. La méthode ne passe pas d'une étape à l'autre parce que le calendrier l'exige. Elle avance quand le système signale qu'il est prêt à regarder plus loin. Et, elle s'arrête quand ce qu'elle voit mérite d'être questionné même si personne n'avait prévu cet arrêt.

Ce que le système produit et ce que le regard extérieur révèle

Dans cette méthode, les livrables appartiennent au système. C'est l'organisation qui produit ses analyses, ses conclusions, ses décisions. Pas le consultant.

Ce qu'apporte le praticien, c'est un regard extérieur sur la façon dont elle a produit. Pas sur le contenu mais sur le processus de production. Ce que le groupe a affronté. Ce qu'il a contourné pour l'éviter, sans le nommer. Ce qui interroge sur ce qu'il a peut-être évité.

Ce feedback n'est pas un jugement. C'est une observation structurée, dans le registre du coaching de groupe. Trois questions le guident systématiquement.

Comment avez-vous travaillé ensemble pour produire ça ? Ce que la dynamique collective révèle : qui a parlé, qui s'est tu, qui a convergé trop vite, qui a résisté sans pouvoir dire pourquoi.

Qu'est-ce que vous avez affronté et qu'est-ce que ça a coûté ? Les sujets difficiles qu'on a osé mettre sur la table. Ce que ça a pris comme énergie, comme courage, comme conflits temporaires pour y arriver.

Qu'est-ce qui interroge sur ce qui a peut-être été évité ? C'est la question la plus exigeante. Pas une accusation mais une observation. Les angles morts collectifs ne se voient pas de l'intérieur. C'est précisément pour ça qu'un regard extérieur a de la valeur.

Ce que ce feedback produit n'est pas une liste de corrections. C'est une méthode pour faire émerger la façon dont le système fonctionne quand il travaille et sur ce que cette façon de fonctionner révèle de plus profond sur ce qu'il est.

Ce que ça produit dans la durée

L'objectif n'est pas que l'organisation ait besoin du consultant indéfiniment. C'est que le dirigeant et ses équipes acquièrent progressivement une capacité qu'ils peuvent exercer sans assistance externe : se lire, se questionner, se corriger.

Chaque phase, chaque pas, chaque feedback est conçu dans cette direction. La méthode travaille à rendre le regard extérieur progressivement moins nécessaire.

Cadre de l'ÉMERGENCE - Boussole de Management / coesor.fr | Jacky MALGRAS, Senior Consultant et Concepteur - **2026 © tous droits réservés**