

LE KOTODAMA

François Vergonjeanne

Institut Français d'Analyse Transactionnelle | *Actualités en analyse transactionnelle*

2012/3 - N° 143
pages 1 à 17

ISSN 2272-060X

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2012-3-page-1.htm>

Pour citer cet article :

Vergonjeanne François, « Le Kotodama »,
Actualités en analyse transactionnelle, 2012/3 N° 143, p. 1-17.

Distribution électronique Cairn.info pour Institut Français d'Analyse Transactionnelle.

© Institut Français d'Analyse Transactionnelle. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LE KOTODAMA



Voici un article promis à une fructueuse carrière. François Vergonjeanne possède en effet un ensemble de talents assez rare : il sait allier l'élégance de l'écriture, une connaissance profonde et précise de l'œuvre de Berne, ainsi qu'un goût certain pour la modélisation et l'envie d'être utile à ses pairs. On pourra donc faire, au choix, trois lectures de son texte : la première nous fait découvrir un modèle simple mais complet du changement, inspiré d'une antique tradition shintoïste, le Kotodama (les mots-esprit, en traduction plus ou moins littérale) ; la seconde lecture nous invite à revisiter tout un ensemble de concepts berniens, en les accordant subtilement aux différentes compréhensions de l'énergie du modèle oriental ; enfin, une troisième lecture nous invite à créer notre propre modèle d'intervention en respectant un cycle qui soit le moins arbitraire possible pour nos clients, tout en choisissant les modes d'action (en particulier les modes berniens) qui nous correspondent le mieux. Les exemples ne manquent pas et ajoutent à notre plaisir de lecteurs.

J.P. Q.

Écrivez-nous votre réaction à cet article.
Rubrique *Exprimez-vous* du site www.editionsat.fr

Changer d'abord, comprendre ensuite, phrase célèbre d'Eric Berne. Mais qu'est-ce que le changement ? Le dictionnaire nous en donne la définition suivante¹ : « Le changement est la modification d'un état ; le fait de ne plus être le même ; le fait d'abandonner une chose, une personne, pour une autre ». Cette définition entraîne aussitôt d'autres questions : quelle est la nature de ces états, et qu'est-ce qui provoque le passage de l'un à l'autre ?

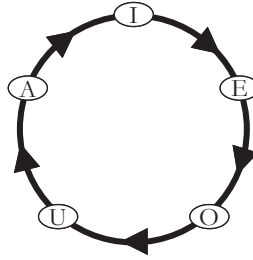
Depuis son origine, l'Homme se questionne sur sa place dans l'univers, sur le temps qui s'écoule, sur sa propre finitude et tous les changements qu'il constate autour de lui. La course des astres dans le ciel, les saisons qui passent, le cycle de reproduction des animaux, ont profondément inspiré nos ancêtres pour répondre à ces grandes questions métaphysiques et donner sens à sa vie.

Les modèles théoriques qui cherchent à conceptualiser le changement sont nombreux. Chaque culture, chaque civilisation a le sien. Celui que nous vous présentons dans cet article est le modèle du Kotodama (ou Kototama). Issu de la tradition shintoïste japonaise il affirme que des sons placés dans un certain ordre sont porteurs chacun d'une qualité d'énergie particulière. Par respect pour la tradition du Kotodama, nous utiliserons les voyelles

« *Change before, understand later !* »

Un modèle de compréhension et d'accompagnement du changement : le Kotodama

*François Vergonjeanne,
C.T.A. Educ.,
Méré, France.*



A.I.E.O.U. pour désigner les cinq états de l'énergie correspondant aux cinq étapes du changement.

Comme souvent dans les traditions orientales, les enseignements passent par la voie orale et la transmission de maître à élève. C'est pourquoi la bibliographie sur le Kotodama est assez limitée². Formé depuis de nombreuses années à ce concept du Kotodama, je vous livre aujourd'hui une version adaptée aux changements dans les systèmes et les organisations.

Afin de respecter également la tradition de l'analyse transactionnelle, les termes utilisés par la théorie des organisations de Berne seront indiqués en *italiques* et renvoient à son glossaire³. Au regard de ces deux concepts il est alors possible d'établir un lien entre la notion de changement, la tradition du Kotodama, et la théorie des organisations de Berne.

Dans une première partie, nous aborderons les cinq stades du changement selon le Kotodama, dans la seconde partie, nous envisagerons les stratégies d'actions pour alimenter en énergie les endroits où elle manque, et les moyens de la faire circuler quand elle s'y trouve en excès.

Si la notion de changement reste quelque peu mystérieuse, celle d'énergie l'est tout autant. En sciences physiques, elle est définie comme « la capacité à produire du travail que possède à chaque moment un corps ou un système de corps ». Cette métaphore revêt un sens tout différent en psychologie et dans la pensée bernienne. Dans une série d'articles, Graham Barnes fait une analyse précise de l'utilisation métaphorique de l'énergie dans la pensée de Berne⁴. Héritier de la pensée de Freud et de Breuer⁵, façonné par une vision mécaniste et newtonienne du XIX^e siècle, Berne classe l'énergie en catégories identifiables : énergie mécanique, énergie psychique, énergie libre, énergie liée etc. Si cette

catégorisation a peu été reprise par la suite dans les sciences humaines, c'est qu'elle ne permettait sans doute pas de rendre compte des phénomènes étudiés de façon suffisamment pertinente.

Les cultures orientales, chinoises et japonaises en particulier, ont une toute autre approche de l'énergie. Elles ne font aucune distinction entre énergie physique et psychique, entre énergie de matière et énergie d'information. Elles considèrent l'énergie comme un tout qu'elles nomment Khi ou Chi, qui est là, partout, en toute chose et ne fait que circuler. Comme chez les Occidentaux, la nature intrinsèque de l'énergie reste mystérieuse ; comme chez les Occidentaux, la définition qu'elles en donnent l'est à travers ses effets : l'énergie est ce qui provoque un mouvement. Elle est l'origine du changement.

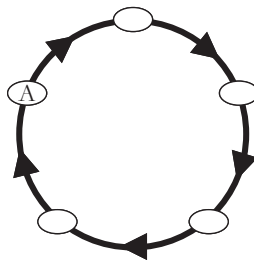
Traditionnellement, le modèle AIEOU du Kotodama est présenté sous la forme d'un cycle à cinq pôles. L'énergie occupe en permanence les cinq domaines à la fois et circule de l'un à l'autre. Cependant, selon les circonstances, elle peut être présente davantage dans un pôle plutôt qu'un autre. Nous vous proposons d'explorer ce cycle en commençant par le stade (A).

« Ils ont échoué car ils avaient oublié de commencer par le rêve ». William Shakespeare.

L'artiste a besoin de perdre du temps pour se trouver. Il passe des heures à contempler les œuvres de ses maîtres préférés.

L'énergie de A préside à tout mouvement. Cet état d'ouverture permet l'accueil du souffle créateur qui anime les artistes ou les chercheurs : de l'espace, du creux, du vide pour être rempli. Avant d'inspirer, expirer. Combien de temps prenons-nous pour vider nos agendas de quelques minutes ou quelques heures et laisser l'inspiration remplir notre vie ?

- Inspiration
- Intuition
- Imagination
- Empathie



Les cinq stades du changement

*L'énergie de A :
L'inspiration,
l'intuition,
l'imagination et
l'empathie*

F. Vergonjeanne

L'intuition surgit, comme une bulle, elle monte ; soudain la conscience s'éclaire : « Ah ! Eureka, j'ai trouvé ! ». L'intuition est une connexion avec soi-même⁶. Le mot vient du latin *intueri*, « regarder à l'intérieur de soi ». Les premières recherches que Berne a menées portaient sur l'intuition. Elles sont à l'origine de l'analyse transactionnelle⁷. Avec l'avancée des neurosciences et de l'imagerie cérébrale, nous savons aujourd'hui que les centres de l'intuition et de l'inspiration se trouvent principalement situés dans la partie droite du cortex cérébral⁸.

Les ondes cérébrales alpha (8 à 12 Herz) et plus encore les ondes thêta (5 à 7 Hz) sont caractéristiques des états de méditation, d'intuition et de visualisation. De façon synthétique, non séquentielle, cette partie droite de notre cerveau assimile l'information du monde pour construire une image, non explicable, immédiate et intemporelle. L'imagination et la visualisation apparaissent alors sous forme globale. La bienveillance à soi-même facilite l'accueil de cette visualisation et son cortège d'émotions surgit du fond de nulle part. L'empathie favorise alors l'envie de donner et de partager cette vision avec d'autres.

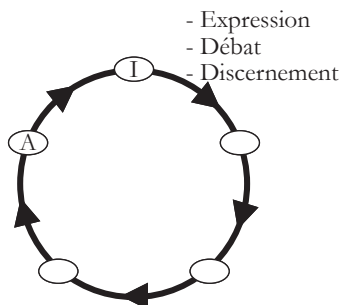
Des leaders comme Nelson Mandela, Martin Luther King ou Jean Monnet, étaient des leaders inspirés. On le sait car ils ont eu la possibilité d'exprimer et de réaliser leurs intuitions : « *I have a dream* »⁹. S'ils n'avaient jamais pu réaliser une part de leur rêve, leur inspiration n'aurait jamais irrigué le monde et produit les réalisations que l'on sait.

Une organisation inspirée est un collectif capable de permettre à chacun de ses membres de s'autoriser à rêver, s'inspirer, méditer, prier, errer, pour rencontrer l'étrange d'où germera la nouveauté. En tant que consultant en organisation, posons-nous ces questions :

- Où et comment les *leaders* et les *membres* puisent-ils leur inspiration ?
- La *culture* de l'organisation favorise-t-elle l'inspiration et l'intuition de chacun de ses *membres* ? De quelle façon ?

Quand l'information instantanée venant du cortex droit s'allie à la capacité de verbalisation du cortex gauche, l'expression est mûre. Ce passage d'énergie de l'état d'inspiration à l'état d'expression est le signe d'un premier changement.

Autant l'énergie de A est immatérielle et invisible, autant celle de (I) pousse l'individu à sortir quelque chose de soi.



L'énergie de I :
*l'expression, le
débat, le
discernement*

Vient le temps de l'expression des points de vue, des échanges et de la confrontation d'idées. Avec force, le sculpteur dégrossit sa pierre et dessine les contours de son œuvre. Le feu des frictions et les différends caractérisent cette étape et peut mettre mal à l'aise les personnes qui fuient tout conflit. Ces moments d'expression permettent à chacun de partager ses points de vue. *L'appareil externe* et chaque *membre du groupe* peuvent faire part de leurs intuitions et rapporter aux autres les signaux faibles et pertinents relevés dans l'environnement¹⁰. Chacun s'exprime et les membres acquièrent peu à peu une vision suffisamment partagée de qui est qui et de où l'on va. Les *ajustements d'imagos*¹¹ passent par ces moments de partage des représentations individuelles.

Cette phase (I) amène chacun à préparer son discernement qui sera essentiel au moment du choix (I). Discerner, c'est d'abord y voir clair. Un regard qui ne mélange pas ce qu'il voit et « ne prend pas des vessies pour des lanternes ». Discerner revient à faire le tri intérieur entre ce qui est jugé bon et ce qui est jugé mauvais par rapport à l'objectif, entre ce qui nous éloigne de la vision ou nous laisse sur place. Dans cet ultime retournement sur soi-même, nous amorçons le passage vers la phase de décision.

Nous sommes aujourd'hui confrontés en une journée à plus d'informations que nos grands-pères n'en avaient en toute une année. Dans un monde complexe, la décision est difficile. Elle requiert une bonne capacité d'écoute de soi-même (énergie de A) et d'écoute des points de vue des autres (énergie de I). Alors que la délibération (I) est le fait de plusieurs, la décision (E) est le fait d'un seul. Curieusement, la lettre (E) renversée sur sa droite prend la forme d'un petit râteau, outil de séparation des aires planes qui

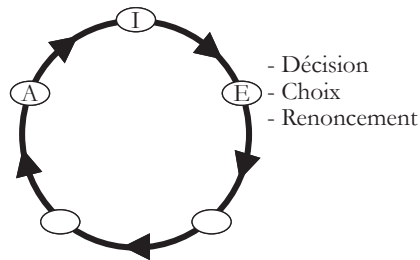
L'énergie de E :
*la
décision, le choix,
le renoncement*

F. Vergonjeanne

a pour fonction de clarifier et purifier en séparant des éléments mêlés.

Dans l'embarras du choix, nous avons besoin de jugement pour bien décider et de courage pour oser. Car choisir, c'est d'abord renoncer et sacrifier. En face de la longue liste des possibles, choisir revient à rayer toutes les lignes sauf une. La suite de l'histoire confirmera ou infirmera la qualité de la décision et la fiabilité du décideur. En décidant, on se lie à l'avenir au point que certains, sous prétexte de garder leur liberté, décident de ne jamais choisir.

Exercer une attraction sur les membres est l'un des attributs du *leader effectif*. Le pouvoir attire. Deviendra *leader effectif* celui qui montrera sa capacité à répondre au besoin fondamental de structure des *membres du groupe* et à rendre l'avenir prévisible ou porteur d'espoir.



Plusieurs méthodes facilitent la décision. La décision unilatérale et régaliennne est ancienne ; le consensus ou le vote sont largement pratiqués mais dépendent des enjeux et des cultures. Le vote requiert un *canon* clair (*objectif, règle, procédure d'amendement*), un *leadership effectif* légitime, et un *appareil* loyal. Pour des enjeux faibles, le vote suscitera peu d'opposition et n'altérera pas la *cohésion* de façon sensible. Pour les enjeux forts ou les choix politiques majeurs, le consensus est préférable. Il demande du temps, mais est le garant d'une *cohésion* sur le moyen et le long terme. Certaines cultures comme la culture française¹², reproduisant un mode féodal, préfère le mode de décision régalien et sont peu enclines à faire consensus. D'autres, comme la culture néerlandaise ou japonaise, le favorisent.

Depuis quelques années, d'autres modes de décisions collectives ont fait leur apparition : la conférence de consensus, le jury de citoyens, l'atelier de construction de scénarios, la méthode Delphi, *deliberative polling*, *future search*, *interactive technology assessment*, le festival technologique, le focus group, le panel d'experts etc.¹³

Plus récemment encore, la réflexion sur les modes de gouvernance s'impose dans le débat public. La gouvernance désigne un mouvement de décentrement de la prise de décision avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Il renvoie à de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre plusieurs acteurs.

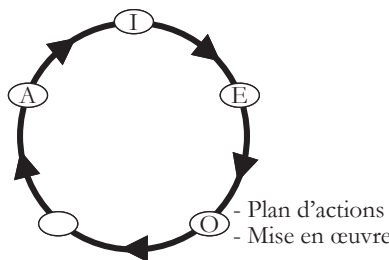
Décider, trancher, écarter, renoncer : telles sont les fonctions de l'énergie de E. Comme le glaive de la justice, la décision est froide, âpre et sèche. Elle alimente en énergie la phase suivante, celle de la mise en œuvre. Il ne reste plus qu'à entreprendre et se mettre en action.

Action ! Pour que les décisions soient suivies d'effet, redescendent et se transforment en actions, il faut les véhiculer. Vient le temps de l'organisation, de la mise en œuvre des relais, celui des plans d'actions, des tableaux de bord, des réunions de jalons et du reporting.

L'appareil de groupe qui assure la survie de l'organisation est en charge de ces relais. Dans les grandes organisations, ce sont les services fonctionnels (direction des systèmes d'information, direction des ressources humaines, direction de la qualité, contrôle de gestion etc.), alors que dans un État, ces fonctions sont assurées par les grands corps de l'État : armée, justice, police, éducation etc.

Mais « Le diable est dans le détail » et cette phase (O) est périlleuse. Les plans d'actions sont-ils réalistes, les contrôles pas trop tatillons, les ressources sont-elles suffisantes ? Autant de questions qui incitent à la vigilance et à la prudence. Ici, les rêves, les songes et les espoirs meurent et se dissolvent en actes et en mise en œuvre. L'énergie de O est une énergie de durée, elle s'écoule comme le temps, irrigue les moindres recoins de l'organisation pour que les décisions prennent corps.

*L'énergie de O :
les plans d'actions
et la mise en œuvre*

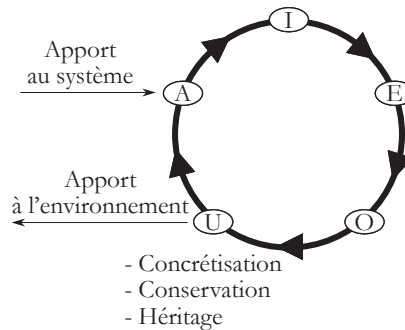


F. Vergonjeanne

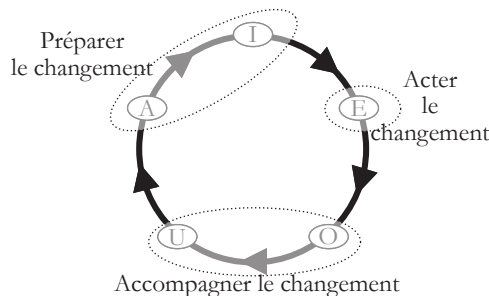
L'énergie de U : la concrétisation, la conservation, l'héritage

Si les plans d'actions ont été élaborés de façon réaliste, que les mises en œuvre et les ajustements nécessaires ont été entrepris, alors vient le temps de la récolte. L'énergie U est la plus apparente au sens commun, celle dont la manifestation est la plus concentrée du cycle AIEOU. Elle contribue à l'enrichissement de l'organisation et de son environnement, elle accroît le capital : capital en terme de connaissance, de compétence, de savoir-faire collectif, de capital humain, matériel, financier. Le chemin qui mène à la concrétisation du projet est terminé. On est comblé et il est temps de goûter et savourer le chemin accompli, de partager ensemble le plaisir et la réussite¹⁴.

Dès lors, il est possible de redonner à l'environnement les fruits du changement. Berne parle de *l'Activité* comme un travail intentionnel fourni par le groupe dans son champ d'activité. Mais l'énergie de U peut aussi prendre une autre voie et rester dans le système pour donner de l'inspiration aux *membres* du groupe. L'assimilation de l'énergie de U par dissolution, intégration et métabolisation, permet alors d'alimenter un nouveau cycle en énergie de A.



Pour penser le changement et l'accompagner, on peut répartir ces cinq phases en trois grandes séquences : la préparation du changement (A et I), l'acte du changement (E), et l'accompagnement du changement (O et U).



Quelle est la meilleure solution ou le meilleur équilibre ? Faut-il une répartition harmonieuse d'énergie entre toutes les phases ? Et que se passe-t-il quand l'énergie est en excès dans l'une ou est carencée dans l'autre ? Un système vivant est un ensemble qui est mis sous tension grâce à une différence de potentiel créée entre un pôle qui attire et un pôle qui repousse. De cette polarité naît une force d'écoulement qui met le système en mouvement. Toutes les mythologies font débiter le commencement du monde par une césure qui sépare l'uniformité chaotique et indifférenciée en deux polarités. L'Homme bipède avance grâce à une succession de déséquilibres qu'il rétablit en permanence.

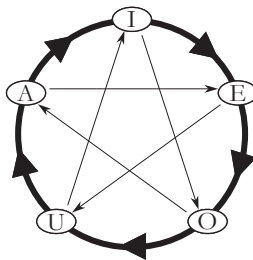
Mais les systèmes ont une autre propriété : la régulation¹⁵. Celle-ci permet de compenser une tension, de façon à permettre au système d'avancer vers un but, malgré les perturbations de son environnement dues aux *pressions* sur la *frontière externe* du système, ou à *l'agitation interne*. Dans le modèle oriental de circulation d'énergie, plusieurs lois interviennent. La première est appelée loi d'engendrement. L'énergie passe d'une phase à l'autre et s'écoule quand elle a accompli son travail dans ladite phase : (A) alimente (I), qui alimente (E), qui alimente (O), qui alimente (U), qui alimente (A). La seconde loi est dite de tempérance (ou de régulation) : (A) tempère (E), qui tempère (U), qui tempère (I), qui tempère (O), qui tempère (A).

« Je n'ai plus d'idées neuves. Je me contente de gérer le quotidien. Je n'ai pas la Vista de mon prédécesseur ». Ainsi parlait le patron d'un de nos clients.

Quand une organisation est carencée en énergie de A, elle n'est plus suffisamment alimentée par son environnement ou par son propre héritage. Le système tourne sur lui-même, s'épuise, ne sait plus s'ajuster aux aléas de son environnement. Pour réinjecter de l'inspiration (A) dans les organisations, il est nécessaire d'aller

Comment piloter le système et l'accompagner ?

Carence et excès de (A)



F. Vergonjeanne

puiser dans le pôle (U). De nombreuses entreprises utilisent le benchmarking qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion et de modes d'organisation des autres organisations pour s'en inspirer et en retirer le meilleur. Copier, c'est gagner, disent les Japonais ! Elles puisent alors dans le pôle (U) des autres. Mais elles peuvent également s'inspirer de ce qu'elles ont capitalisé et peut-être déjà oublié...

Les voyages forment la jeunesse ! « N'emporte aucun livre, ouvre les yeux et regarde autour de toi ; écoute et parle avec les gens ! ». Ainsi s'exprimait le père de Jean Monnet pour son fils de 19 ans avant qu'il ne parte pour les États-Unis. De ce voyage, le jeune Monnet a puisé une grande inspiration qui lui a permis de contribuer à la création de l'Europe de la paix.

Mais les injonctions scénariques comme « Ne sois pas toi-même » ou « Ne sache pas » sont des freins puissants à l'introspection. Un patron inspiré et visionnaire s'exprimait ainsi devant des étudiants : « Ne soyez pas prisonniers des dogmes qui obligent à vivre en obéissant à la pensée d'autrui. Ne laissez pas le brouhaha extérieur étouffer votre voix intérieure. Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. L'un et l'autre savent ce que vous voulez réellement devenir »¹⁶.

En 2008, le magazine *Time* a élu le Dr Jill Bolte Taylor¹⁷ au nombre des cent personnes qui ont apporté le plus au monde cette année-là. Cette scientifique américaine, neuro-anatomiste de l'Université de l'Indiana (USA) a été victime d'un grave accident vasculaire cérébral (AVC) dans son hémisphère gauche. Seul l'hémisphère droit fonctionnait, la plongeant dans un état quasi mystique. Dans son livre, elle expose et explique ce qui se passe quand le cortex gauche se calme et laisse place au cortex droit. Elle nous montre également comment se reconnecter avec son cerveau droit pour créer davantage d'inspiration.

Si le *leader* puise son inspiration dans son scénario perdant, le danger est réel pour l'organisation. Combien de dirigeants cherchent à réaliser leur scénario à travers leur organisation ? Et combien d'entreprises périssent ou disparaissent pour ces raisons-là ! La nature de (A) est d'être invisible, non matérielle, subjective et incréée. Il faut qu'elle émerge dans la phase suivante (I) pour que d'autres se rendent compte qu'on est en face d'une personne inspirée. Mais en tant que tel, (A) n'est pas visible. Mais si nous

rencontrons des organisations en excès d'inspiration, la loi de la tempérance nous inviterait à développer l'étape (O), la phase des plans d'actions concrets. Alors que l'inspiration fait appel aux facultés du cortex cérébral droit, l'élaboration de plans d'actions séquencés fait appel aux capacités du cerveau gauche.

« Pas le temps ! Vite ! Dépêchons-nous ! »

Certains considèrent le débat comme une perte de temps. Mais un partage mal fait ou bâclé débouche sur des plans d'actions irréalistes. On est alors obligé de revoir sa copie, de se rencontrer et... de débattre quand même. Pour aider un groupe à débattre, le consultant devra annoncer l'objectif du débat, préciser la limite de temps, favoriser la circulation de la parole en temporisant l'énergie des grands bavards tout en sollicitant l'inspiration des plus réservés. L'animateur du débat est le garant de ces cadres¹⁸. Il est ferme sur le processus de débat, souple sur le contenu.

Pour redonner de l'énergie à cette phase (I), le pilote du groupe pourra forcer l'expression de la phase (A) précédente. « Allez-y, dites toutes les idées qui vous viennent à l'esprit ou que vous avez sur le cœur ». C'est typiquement la phase d'ouverture du brainstorming développée par Osborn¹⁹. À l'inverse, les organisations qui adorent débattre sont souvent celles dont la mission défend de « grandes causes » : syndicats, organisations humanitaires, ONG etc. Les révolutions sont toutes passées par cette phase de débats excessifs. Les tribuns s'en donnent à cœur joie, les envolées lyriques et les effets de manche sont nombreux. Mais les débats n'en finissent pas. Car débattre n'est pas agir. Pour faire circuler l'énergie supplémentaire de la dimension (I), il est nécessaire de la faire s'écouler vers la phase suivante (E) : trancher, décider, choisir et renoncer.

Utiliser la loi de la tempérance consiste à augmenter l'énergie du pôle (U) en questionnant les débatteurs : « Sur quels résultats concrets et précis t'appuies-tu pour dire cela ? ».

« Personne ne décide ici ! On manque de courage et on n'ose pas prendre des risques ! ». Autant de phrases entendues au cours de nos interventions. Ce manque d'énergie à décider est assez fréquent dans les organisations complexes ou qui évoluent dans des environnements turbulents. Quand il n'existe pas de critère de succès ou d'échec clairement définis, les choix sont difficiles, la tendance à repousser la décision guette le décideur. La stratégie pour insuffler de l'énergie dans cette phase est de passer à l'action

*Carence et excès de
(I)*

*Carence et excès de
(E)*

F. Vergonjeanne

(O). Il y a plusieurs façons d'agir mais l'essentiel est d'agir.

Inversement, certaines cultures d'organisations ou certaines circonstances poussent les acteurs à agir trop vite. La peur de ne pas être à la hauteur ou de perdre sa place peut inciter les individus à prendre des décisions hâtives. Il convient alors de prendre de la hauteur, d'aller puiser dans l'énergie A, la vision et l'inspiration qui pourront tempérer un jugement et une décision immatures.

Carence et excès de

(O)

Quelquefois, les collectifs ne savent pas comment s'organiser pour traduire leur décision en actions. Pour redonner de l'énergie à O, les membres du groupe peuvent se répartir les tâches en se posant cette simple question : « Qui fait quoi et pour quand ? ». Il s'agit d'utiliser l'énergie de la décision (E) pour enclencher un début d'action (O).

À l'inverse, des organisations peuvent se noyer sous les tableaux de bord, les reportings, les plans d'actions à répétition, les procédures à n'en plus finir et les chartes de toute nature... L'énergie consacrée à la planification et au contrôle des actions est beaucoup trop importante. Elle capte une grande partie du *travail* des membres, *l'appareil* du groupe est pléthorique et surconsomme les ressources.

Une des solutions consiste à forcer le système à produire des résultats rapides et concrets (U). Une autre est d'utiliser la règle de la tempérance en provenance de (I). Voici l'exemple d'un conseil d'administration d'une ONG avec lequel j'ai utilisé cette dernière option. Malgré le décès d'un fondateur charismatique et inspiré, l'organisation a connu une croissance importante. Le président avait recruté un Directeur Général efficace dont la stratégie avait permis à l'organisation de connaître une forte augmentation de sa notoriété. La croissance des effectifs salariés, l'afflux des dons, la structuration en différentes directions opérationnelles, avait amené l'ONG à une taille critique qui n'était pas sans poser de nouveaux problèmes d'organisation. Le président m'avait donc demandé de l'aider pour redéfinir les territoires de pouvoir et de délégation : quels étaient les rôles de chacun dans cette organisation ? Qui devait avoir autorité sur qui ? Dans quels espaces et quels lieux devaient se prendre les différentes décisions ? La demande portait sur la dimension (O). En faisant le schéma du Kotodama, je m'aperçus que la dimension (A) était carencée par l'absence du fondateur inspiré, et que les débats (I) auquel j'avais eu l'occasion d'assister produisaient peu de décisions (E). Je décidai de redonner

de l'énergie aux dimensions (A) et (I) de façon à alimenter (E). Simultanément, l'augmentation de (I) devrait tempérer la demande du président (O). Ainsi fut fait. Je leur ai demandé de reprendre les textes fondateurs de l'ONG (U), de puiser à cette source ce qui pouvait se traduire en vision pour les dix ans à venir (A) et redonner du sens à l'action. Je les ai incités à errer du côté du monde des artistes et des grands textes de la spiritualité humaine (U) pour y puiser l'inspiration (A). Puis je leur ai montré comment conduire un débat (I), comment le préparer, le guider, le relancer et le clore. De nouvelles décisions (E) ont pu émerger. Dès lors, les plans d'actions (O) et les répartitions de pouvoirs et de délégations ont pu se faire bien plus facilement. Je n'avais pas répondu directement à la demande, mais utilisé le levier des deux lois fondamentales de circulation d'énergie pour redonner de la fluidité et de la cohérence au système.

Quand l'environnement n'est plus capable d'absorber ou d'accueillir l'Activité de l'organisation, il est fréquent que l'énergie stagne dans les autres domaines (A, I, E ou O). Eric Berne faisait remarquer qu'une organisation dont l'Activité n'a plus de raison d'être pour son environnement se crispe sur son étiquette²⁰. L'organisation travaille mais ne produit rien. L'équation de la cohésion²¹ fait apparaître un basculement de l'énergie d'activité vers l'énergie de processus²². Dans ce cas, il est urgent d'innover. Ne craignons pas les erreurs, elles sont les sous-produits naturels de l'innovation. Grâce à elles, le système rééquilibre son énergie pour livrer à l'environnement les richesses dont il pourra profiter.

Quelquefois, on assiste à des excès de (U) dans les cas où l'assimilation et la diffusion des acquis ne sont pas faites ou mal faites. Un déséquilibre trop important entre les plus "riches" et les plus "pauvres" du système indique une mauvaise répartition des richesses. Deux remèdes sont possibles : le réemploi et le partage. Le réemploi permet au système de s'inspirer de ses acquis comme le montre le cas Carnaud Metalbox ci-après. Le partage consiste à donner une part de sa richesse à l'environnement pour que d'autres organisations ou d'autres groupes puissent dans ces ressources.

Un exemple de développement et de pérennisation d'organisation est décrit dans l'ouvrage de Philippe Korda²³. Voici le témoignage de l'auteur commenté à travers le modèle AIEOU

Carence et excès de (U)

Pérenniser le système : le

cas Carnaud Metalbox

du Kotodama. Lorsque Jean-Marie Decarpentries prend la direction du groupe Carnaud Metalbox, au début des années quatre-vingts, le leader français de l'emballage métallique est en piteux état (carence de U). Au cours de l'aventure qui va l'amener à redresser puis développer cette entreprise de façon spectaculaire, Decarpentries fait une découverte intéressante. Parmi les méthodes qu'il emploie pour déterminer les priorités stratégiques (énergie de E), Decarpentries constitue tous les trois mois un nouveau groupe d'une vingtaine de personnes ayant un regard neuf sur l'entreprise (énergie de A), notamment les managers récemment embauchés et les cadres venant de changer de fonction ou d'entité.

À l'occasion d'une réunion avec chacun de ces groupes (énergie de I), il demande aux participants d'identifier les forces et faiblesses de Carnaud à leurs yeux (A), puis de sélectionner le principal point fort à préserver et le principal point faible à faire disparaître (E). Dans les jours qui suivent, ces sujets font systématiquement l'objet de discussions (I et E) en comité exécutif, puis de plans d'actions (O).

Au bout de trois ans, Decarpentries établit un bilan complet de cette opération (bilan de la circulation dans le cycle AIEOU), afin de vérifier si les points faibles ont été effectivement éliminés et si les points forts ont bien été préservés. Les résultats de ce bilan le surprennent et l'intriguent (énergie de A). Alors que la situation de l'entreprise s'améliore (U), le nombre de points faibles cités au fil des réunions augmente ! Par exemple, l'insuffisance du benchmarking est citée en point faible en année deux, alors qu'un an plus tôt personne n'en avait parlé (carence de A). Carnaud n'était évidemment pas plus performante en benchmarking en année un. Simplement, ce sujet était encore inconnu dans l'entreprise (absence de A). Il a fallu en année deux, quelques articles de presse (*Pression* de l'environnement), plusieurs expérimentations locales (AIEOU) et l'apparition de premières difficultés (U) pour que les personnes pensent (A) à citer le benchmarking parmi les points faibles (I). Ainsi l'apparition d'un point faible est déjà un progrès.

D'autre part, plusieurs thèmes cités en points faibles en année un n'ont pas disparu en année deux mais sont cités cette fois en points forts (U). Par exemple, l'autonomie accordée aux entités opérationnelles était considérée comme un point faible en année un (carence de U). En année deux, après un travail de clarification des règles du jeu entre le siège et les filiales (AIEO), l'autonomie

accordée à celles-ci est unanimement appréciée comme un point fort (U). De même, en année trois, le benchmarking qui apparaissait comme un point faible en année deux, est devenu un point fort (U).

Ainsi, on ne fait jamais disparaître un point faible, mais on peut en faire un point fort à condition de rattraper puis surpasser la concurrence dans le domaine concerné. Reste la question des points forts : ceux-ci sont-ils toujours préservés (U) ? Stupéfaction (A) ! Des points forts disparaissent... Ainsi l'autonomie accordée aux entités opérationnelles qui, de point faible en année un, était devenue point fort en année deux, n'est citée par personne en année trois. De même pour l'innovation technique. Comment l'expliquer ? Ces éléments sont parfaitement assimilés par l'organisation (U vers AIEO) et les participants ne pensent même plus à les citer : ils font partie maintenant de la culture de l'entreprise (AIEOU). Que deviennent à leur tour ces éléments qui intègrent la culture de l'organisation ? Soit ils sont oubliés et sous-exploités, et ils n'apportent plus aucun avantage stratégique. Soit ils sont "réveillés" et font l'objet d'ambitieux et vigoureux plans d'actions (énergie de O). Ils offrent alors à l'entreprise son avantage compétitif le plus solide, car le plus difficile à imiter par les concurrents (AIEOU).

J.M. Decarpentries modélise cette dynamique sous la forme d'un tableau très simple :

La pérennisation des progrès d'une organisation consiste à déplacer

Inconnu	Points faibles	Points forts	Culture
→	→	→	→

les éléments de la gauche vers la droite du tableau de façon à ce que ce qui émergeait en (A) se pérennise (en AIEOU). Ainsi, toute pérennisation s'inscrit dans la *culture* du groupe. Fort de cet aspect stabilisateur du système, le groupe peut alors se lancer dans l'innovation et expérimenter pour s'adapter aux variations de son environnement ou répondre à la vision des leaders. Rien n'est plus permanent que le changement !

F. Vergonjeanne

Conclusion | Dans son article²⁴ Madeleine Laugeri nous parle du changement émergent. Elle utilise le tableau de Fox²⁵ pour montrer comment les contrats se rencontrent et se croisent de façon à faire émerger un changement co-construit. L'accompagnement du changement est une notion largement utilisée, mais les modèles qui permettent de le décrire ne sont pas toujours simples, puissants et opérationnels. Issu de la tradition japonaise, le modèle du Kotodama nous aide à lire les changements et à guider nos clients sur leur chemin d'autonomie.

Laissons enfin le dernier mot à Niels Bohr, prix Nobel de physique 1922, qui s'interrogeait à sa façon sur le changement. « Comment un électron peut-il se déplacer d'un point A à un point B sans jamais se mouvoir entre les deux ? ». Cette phrase d'un père de la physique quantique peut-il aider les analystes transactionnels à accompagner autrement le changement dans les organisations, à se laisser surprendre et interroger par d'autres paradigmes ?

NOTES ET RÉFÉRENCES

¹ *Le nouveau petit Robert*, Ed. 1995.

² GLEASON, W., *À la source spirituelle de l'Aikido, le Kototama*. Guy Tredaniel Editeur, 2000. NAKAZONO, M., *La source de la civilisation actuelle*. Saint-Rémy-de la Vanne Editeur, 1993.

³ BERNE, E., *Structure et dynamique des organisations et des groupes*. Éditions AT, 2005.

⁴ BARNES, G., *Les métaphores de l'énergie : I. Leur choix, leur justification et leur usage chez Berne*, A.A.T., 98, 2001, pp. 45-55.

⁵ LAPLANCHE, J., & PONTALIS, J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*. Puf, 1988.

⁶ GIFFARD, M., *Votre intuition au service du succès*. Presse du Châtelet, 2009.

⁷ BERNE, E., *Intuition and ego states (recueil)*, San Francisco, T.A.-Press.

⁸ CLARKSON, P., *Diagnostic ou intuition : sortir du dilemme*, A.A.T., 61, 1992, pp. 3-10.

⁹ <http://www.americanrhetoric.com/speeches/mlkihadream.htm>

¹⁰ VEGONJEANNE, F., *Coacher groupes et organisations avec la Théorie Organisationnelle de Berne*. InterEditions, 2010.

¹¹ BERNE, E., *ouvr. cité (n. 4)*.

¹² D'TRIBARNE, P., *La logique de l'honneur*. Éditions du Seuil, 1989.

¹³ *Colloque « Sciences et Société en mutation » Dossier réalisé par Michael Neuman, juin 2006, www.cnrs.fr/colloques/sciences-societe Rubrique Sources et références*

¹⁴ JAOUI, G., *Des étapes pour réussir*. A.A.T., 35, 1985, pp. 139-142.

¹⁵ DE ROSNAY, J., *Le microscope*. Éditions du Seuil, 1975.

¹⁶ JOBS, S., *Discours lors de la remise des diplômes de Stanford*, 12 juin 2005.

¹⁷ BOLTE TAYLOR, J., *Voyage au-delà de mon cerveau*. J'ai Lu, 2009.

¹⁸ CROSSMAN, P., *Permission et Protection*, A.A.T., 2, 1977, pp. 51-53, (Cf. A.A.T. 104 p. 181). C.A.T., 2, pp. 81-83.

¹⁹ OSBORN, A., *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* (orig. 1940). Charles Scribner's Sons. 1963.

²⁰ BERNE, E., *ouvr. cité* (n. 10).

²¹ *Ibid.*

²² VERGONJEANNE, F., *ouvr. cité* (n. 9).

²³ KORDA, P., *Stratégie et formation*. Dunod, 2010.

²⁴ LAUGERI, M., *Changement émergent et A.T. : les clefs du dialogue hiérarchique*. A.A.T., 119, 2006, pp. 1-14.

²⁵ FOX, E., *La théorie organisationnelle de Berne*. A.A.T., 8, 1978, pp. 148-154. C.A.T., 1, pp. 224-230.