

## La voie du changement

« Tout n'est que fumée et vapeurs...  
Tout semble changer ; partout se  
dressent de nouvelles images, et  
pourtant tout reste pareil, tout se  
dépêche sans avoir abouti à rien. »

TOURGUENIEV

« Il faut accrocher son char à une  
étoile. »

CHARLES AUGUSTIN DE SAINT-BEUVE

« La frontière entre bien et mal  
traverse le cœur de chaque être  
humain. Et qui souhaite détruire un  
morceau de son propre cœur. »

ALEXANDRE SOLJENITSYNE

« Celui qui veut être tout à fait bon  
avec ceux qui ne le sont pas ne peut  
manquer de périr tôt ou tard. »

NICOLAS MACHIAVEL

*INTEGRE LA COMPLEXITE*

Avoues-le, tu trouves tout cela un peu confus. Faut-il se changer soi ou changer le monde ? Par quoi commencer ? Tu as raison, ce n'est pas clair. Sans doute ne faut-il pas aller chercher plus loin la cause des difficultés croissantes des organisations, qu'elles soient commerciales, sociales ou religieuses, du désarroi des individus et de l'état calamiteux de la biosphère : nous sommes dans le noir. Le fondateur et ancien PDG de Visa, Dee Hock en a pris acte. Il n'a rien d'un rêveur écologiste et prône pourtant l'ère « chaordique », une ère à venir qui mélangerait ordre et chaos.

D'abord un constat classique : nous sommes conditionnés par un mode de pensée mécaniste, celui de Newton et Descartes qui postule que l'univers et tout ce qu'il renferme peut être assimilé à une horloge, une machine dont chaque composante agit sur une autre selon une logique de cause à effet. Grâce à ce modèle, la science a fait des progrès stupéfiants. Ainsi, ta poupée Barbie qui parle est fabriquée en masse dans une usine combinant des équipements sophistiqués agencés pour optimiser le flux de la production tout en réduisant les impacts sur l'environnement.

Le hic, c'est que toutes les institutions fonctionnent à peu près comme les usines fabriquant ta poupée. Or ce n'est pas un mode de fonctionnement naturel. Dee Hock se sert d'une illustration pour en convaincre des dirigeants de grandes entreprises. Il leur demande d'appliquer les schémas organisationnels en vigueur dans les organisations à l'organe le plus puissant qu'ait produit l'évolution : le cerveau.

Laisse-moi t'aider à faire toi aussi l'exercice. Nomme d'abord un neurone PDG. Ensuite, choisis les neurones membres du conseil d'administration et ceux qui vont assurer les grandes fonctions. Ces derniers auront la tâche de formaliser les règles de fonctionnement des neurones qui leur seront rattachés dans l'organigramme.

Question : si ton cerveau était organisé de cette façon, que se passerait-il ? Tu serais incapable de respirer tant qu'un responsable dans l'organisation ne t'aurait pas indiqué

comment, où, quand et à quelle vitesse. Tu serais incapable de penser et de voir. Et si ton système immunitaire était organisé selon ces règles, il faudrait faire une étude de marché pour déterminer quel virus t'a attaqué.

J'y vois une contradiction. Le cerveau est un modèle d'organisation dont chacun reconnaît le caractère extraordinairement performant. Comment se fait-il que nous utilisions ce cerveau pour concevoir et défendre des modèles anti-naturels ? Quelle arrogance nous pousse-t-elle à vouloir organiser la société d'une façon prétendument supérieure à celle dont la nature nous gratifie ? D'autres questions s'enchaînent. Comment sortir de plusieurs siècles de conditionnement ? Comment changer des organisations qui fonctionnent sur le modèle newtonien ?

Ne te fais pas d'illusion. Même en maîtrisant l'art de la conduite du changement, « la chance de réussite est celle d'une boule de neige en enfer » note lucidement Dee Hock. Il ajoute que si l'évolution ne change pas totalement de direction, nous allons nous trouver face à une explosion de diversité et de complexité sociétales, et à une perturbation des systèmes biologiques bien plus importantes que ce nous connaissons aujourd'hui, ou que nous sommes peut-être même pas encore capables d'imaginer. La vérité qui dérange vraiment, c'est celle-ci : l'humanité est un cancer pour la planète.

Tu fais partie d'une génération qui n'a plus le choix. Le cadre mental et institutionnel actuel est destructeur. Le changement consiste à retrouver l'ordre naturel des choses et à le faire émerger dans toutes les organisations sociétales, l'Etat, l'Entreprise, l'Ecole, l'Eglise. Ta génération disposera au moins d'un atout, la contraction du temps et de l'espace qui rend toute information sur le changement immédiatement disponible en tout point de la planète.

Je t'ai déjà expliqué le concept de « même » symbolisé par une couleur. Un même est une entité capable de recevoir, utiliser, stocker, transformer et transmettre l'information. Plus cette capacité est importante, plus l'entité est diversifiée et complexe. Cette capacité va vraisemblablement exploser avec les nanotechnologies. Va-t-elle nécessairement favoriser

l'avènement du Jaune puis du Turquoise, Hock est moins optimiste que Beck.

Une chose est sûre néanmoins. La réalité est une construction de l'esprit. Ton esprit est donc capable de construire une autre réalité. Il te faut d'abord essayer de comprendre comment il fonctionne puis engager un dialogue, lui faire face, lui expliquer que tu veux qu'il s'ouvre et qu'il accepte ta volonté de penser d'une façon nouvelle. Ton esprit est un théâtre où chaque acteur joue sa partition. Certains connaissent leur texte depuis des centaines d'années, d'autres sont en répétition pour apprendre le leur. Où l'on retrouve les masques.

Ainsi s'esquisse une réponse à ta question initiale sur le changement individuel et le changement organisationnel. Si tu admetts que toute organisation n'existe que dans ton esprit, tu n'es pas extérieure à l'organisation et l'idée d'une transformation seulement individuelle ou seulement organisationnelle, l'une pouvant avoir lieu sans l'autre, n'a plus de sens, les deux sont nécessaires.

Tu n'arrêteras pas l'évolution du monde. Tenter de le faire serait source d'angoisse et de conflit parce que tu serais en contradiction avec la vie et avec ta propre nature. Tu peux par contre l'influencer. Deux scénarios se profilent pour l'avenir. Le premier est catastrophique : des faillites institutionnelles en série, l'anarchie sociale, un massacre environnemental conduisant à l'installation d'un pouvoir totalitaire. Le second parie sur l'émergence et la renaissance d'une société en harmonie avec l'esprit humain et la biosphère.

Ta génération est sur le fil du rasoir. Arrivera-t-elle suffisamment tôt au pouvoir pour éviter les cataclysmes liés au premier scénario ? Sera-t-elle capable d'imposer un leadership plus responsable, si nécessaire pour contrer les déterminations génétiques de l'espèce humaine, façonnées dans un espace illimité et qui, aux dires des scientifiques, se révèlent aujourd'hui cruellement inadaptées au caractère fini de notre planète.