HAL open science

Management du changement par la transdisciplinarité et le principe du tiers caché

Pauline Lenesley, Florent Pasquier

To cite this version:

Pauline Lenesley, Florent Pasquier. Management du changement par la transdisciplinarité et le principe du tiers caché. Territoires intelligents et management public durable, Association Internationale de Recherche en Management Public, May 2019, Paris, France. hal-03079470

HAL Id: hal-03079470

https://normandie-univ.hal.science/hal-03079470v1

Submitted on 17 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Atelier 10

Management du changement par la transdisciplinarité et le principe du tiers caché

Lenesley Pauline – Docteur en sciences de gestion (MCF), Université de Lyon 2
EA 4161 Coactis Lyon, CERISC Aix En Provence

- auteur correspondant : paulinelenesley@hotmail.fr -

Pasquier Florent -Maître de Conférences en sciences de l'éducation Costech (EA2223), UTC, Compiègne, Sorbonne Université Lettres

RESUME :

Le management du changement est une thématique récurrente des recherches en management, il est évoqué lorsqu'un état organisationnel vécu fait l'objet d'un état désiré (Bassetti 2002). Le différentiel entre les deux états entraine un stress organisationnel qui n'est pas sans conséquences (Gintrac 2011). Guilhon (2001) présente la dynamique du changement qui fait évoluer l'organisation. Le changement demande une aptitude à sortir de sa discipline habituelle pour s'enrichir des travaux des autres (la capacité dynamique de Teece et al 1997). Il est documenté que la plupart des projets de changements échouent (Senge et al 1999). Cette communication souhaite explorer la perspective transdisciplinaire comme méthode de changement. Pour Soparnot (2004) le changement s'impose de lui-même aux organisations (Demer 1999). Mais il peut ne plus suivre la trajectoire qu'on lui aurait dessiné dans un projet : toutes les conséquences de nos actions ne sont pas anticipables. Il y a des émergences inattendues : l'expression du tiers caché (Nicolescu 1996). Ce tiers caché apparait dans la littérature transdisciplinaire. La transdisciplinarité est ce qui se trouve entre, au travers et au-delà des disciplines. A partir de la revue des travaux menés avec une approche transdisciplinaire, nous proposons de concevoir le changement en prenant en compte les trois sphères structurantes des acteurs : personnelles, professionnelles et collectives. Cette association pose les conditions d'un agir effectif intégrant les tiers cachés des différentes parties prenantes de la trans-réalité.
Mots clefs : management du changement, tiers caché, transdisciplinarité, structure temple

ABSTRACT :
Change management is a recurring theme of management research, it is evoked when a lived organizational state is the object of a desired state (Bassetti 2002). The difference between the two states leads to organizational stress that is not without consequences (Gintrac 2011). Guilhon (2001) presents the dynamics of change that makes the organization evolve. Change requires an ability to break out of one's usual discipline to enrich oneself with the work of others (the dynamic capacity of Teece et al 1997). It is documented that most change projects fail (Senge et al 1999). This paper aims to explore the transdisciplinary perspective as a method of change. For Soparnot (2004), change imposes itself on organizations (Demer 1999). But he may no longer follow the path that he would have drawn in a project: all the consequences of our actions are not predictable. There are unexpected emergences: the expression of the hidden third (Nicolescu 1996). This hidden third appears in transdisciplinary literature. Transdisciplinarity is what lies between, across and beyond disciplines. From the review of the work carried out with a transdisciplinary approach, we propose to conceive the change taking into account the three structuring spheres of the actors: personal, professional and collective. This association sets the conditions for an effective action integrating the hidden thirds of the different stakeholders of trans-reality.
Keywords : change management, Transdisciplinarity, hidden third, temple structure

INTRODUCTION

Le management du changement est une thématique récurrente des recherches en management, il est évoqué lorsqu'un état organisationnel vécu fait l'objet d'un état désiré (Bassetti 2002). Le différentiel entre les deux états entraîne un stress organisationnel qui n'est pas sans conséquences (Gintrac 2011). Guilhon (2001) présente la dynamique du changement qui fait évoluer l'organisation. Cette dynamique repose sur l'apprentissage qui se fait lors d'un changement de compétence collective, d'un changement de représentation, d'un changement des routines organisationnelles et d'un changement de l'histoire de l'organisation. Ainsi lors d'un changement annoncé, les individus traversent différentes étapes (refus de comprendre, résistance puis décompensation vers la résignation) conduisant à l'intégration du changement par les individus de l'organisation (Carton 1997). Le changement demande une aptitude à sortir de sa discipline habituelle pour s'enrichir des travaux des autres (la capacité dynamique de Teece et al 1997). Il est documenté que la plupart des projets de changements échouent (Senge et al 1999). Alors, comment mener à bien le changement ?

Cette communication souhaite explorer la perspective transdisciplinaire (Nicolescu 1996) comme méthode de changement. Pour Soparnot (2004) le changement s'impose de lui-même aux organisations (Demer 1999). Lorsqu'il se déroule, le changement peut ne plus suivre la trajectoire qu'on lui aurait dessinée dans un projet : toutes les conséquences de nos actions ne sont pas anticipables. Il y a des émergences inattendues que nous pourrions attribuer à l'expression du tiers caché (Nicolescu 1996). Ce dernier fonde les théories de non-séparabilité nécessaires à la compréhension de la réalité. Le changement est un processus complexe qui associe autant d'éléments rationnels et planifiés que d'intuition et de hasard (Thiétard 2001). Le tiers caché apparait dans la littérature transdisciplinaire (Nicolescu 1996) comme l'expression « de ce fond invisible, à la fois infini, éternel et omniprésent dans toutes les formes du monde, au-delà de toutes ses représentations » (Barbier 2014 pp1). La transdisciplinarité est ce qui se trouve *entre*, *au travers* et *au-delà* des disciplines. Elle souhaite « unifier les domaines des *savoirs* et ceux de l'*être* par l'étude des interactions entre les « objets » du monde et les « sujets » humains » (Pasquier, 2017 p.37). Cela nécessite l'identification d'une transréalité, soit un état d'interaction constant entre ces deux pôles (savoirs et être). Alors, comment rendre opérable un agir individuel et/ou collectif pour exercer une action volontaire sur la transréalité dans le sens du changement souhaité ?

Nous présenterons brièvement les théories à propos du management du changement [1] , puis à partir d'une revue des travaux menés avec une approche transdisciplinaire[2], nous proposons de concevoir le changement en prenant en compte trois sphères structurantes des acteurs : personnelles, professionnelles et collectives en puisant dans la littérature transdisciplinaire [3]. Cette association pose les conditions d'un agir effectif intégrant les tiers cachés des différentes parties prenantes agissantes.

I] MENER LE CHANGEMENT

1. Management du changement

Le management du changement est une thématique récurrente des recherches en management, il est évoqué lorsqu'un état organisationnel vécu fait l'objet d'un autre état désiré (Bassetti 2002). Le différentiel entre les deux états entraine un stress organisationnel qui peut avoir des conséquences notables sur la santé des salariés (Gintrac 2011). Guilhon (2000, 2001) présente la dynamique du changement qui fait évoluer l'organisation. Cette dynamique repose sur l'apprentissage qui se fait lors

d'un changement de compétence collective, d'un changement de représentation, d'un changement des routines organisationnelles et d'un changement de l'histoire de l'organisation. Ainsi lors d'un changement annoncé, les individus traversent différentes étapes allant du refus de comprendre, à la résistance qui entraine une décompensation puis une résignation conduisant à l'intégration du changement par les individus de l'organisation (Carton 1997). La littérature sur le changement est dense tant les organisations positionnent le changement comme norme (Thevenet 1988, Soparnot 2004). Cependant le changement demande une aptitude à se reconfigurer (la capacité dynamique de Teece et al 1997). Il est documenté que la plupart des projets de changements échouent (Senge et al 1999) : le changement semble difficile à gérer même s'il n'est pas envisageable de l'ignorer (Demer 1999). Ainsi les travaux successifs ont permis de décrire différents types de changements (tableau n°1).

Type de changement	Auteurs
Type de changements en fonction du rythme, de l'ampleur, de la profondeur	Commeiras 1997
Changements par progrès réguliers	Mintzberg et Westley 1992
Accumulation de petites modifications	Desreumaux 1996
Changements par successions de longues périodes de stabilités relatives ponctuées de petites périodes compactes de bouleversements	Miller 1982
Révolution Stratégique	Miller et Frisen 1984
Changement par niveaux: 0 = le système est dans le mouvement général 1 = le système maintient son équilibre et effectue des correctifs mineurs 2 = il y a une modification de normes, c'est un changement majeur	Watzlawick 1975

Tableau N°1 : typologies des changements (d'après Soparnot 2004)

Les approches des stratégies de management du changement sont diverses. Le changement présente des variables et un rythme. Il est porté par un leader, des projets et il est managé pour que les bénéficiaires modifient leurs comportements et leurs pratiques professionnelles. Il peut alors être imposé ou co-construit (Autissier et al 2012). Des méthodes de gestion du changement se multiplient dans la littérature managériale avec un florilège d'indicateurs de performance associé (Badr Dakkak, Youness Chater, Abdennebi Talbi. (2012). Elles sont décomposées en processus, basées sur le développement humain ou le co-développement. Les stratégies de changement sont diverses : planifiée, basée sur l'émergence (à la recherche d'un point de bascule), imposée ou encore co-construite (Autissier et al 2012).

2. Stimulus et changement ou les capacités de changements ?

Pour Young M. (2009), il est possible d'identifier des typologies de travaux qui se consacrent à l'étude :

- du changement de la compréhension,
- du changement des personnes,
- de l'aide pour changer d'autres personnes,
- du changement de comportement de groupe,
- des approches systémiques du changement,
- du changement organisationnel par l'amélioration de processus,

- des facteurs situationnels influençant le changement,
- du changement émergent et de la manière de mener le changement.

Dans tous ces travaux, il identifie que le changement repose sur un stimulus. Ce stimulus doit être pris en compte. La validation du besoin de changement devient alors nécessaire. Celle-ci conduit à la préparation du changement et à un engagement validant le changement. Suivra alors, une phase de transition avec des résultats spécifiques et l'émergence d'un nouvel état normal.

Nous retrouvons un positionnement similaire chez Armenakis et Harris (2009) qui identifient cinq facteurs prédictifs positifs de la mise en œuvre du changement : l'identification du besoin de changer, l'écart entre la situation actuelle et celle désirée, la pertinence de la solution envisagée, la capacité à changer de l'organisation et des personnes, l'engagement de la direction et l'avantage qu'il procure aux personnes concernée. Soparnot (2009) souligne cependant que l'exercice de la mise en œuvre du changement est difficile. Il souligne, en s'appuyant sur les écrits de Van de Ven et Pool, 1995 et Vas 2005), que les logiques peuvent être contradictoires : le processus de changement peut ne pas correspondre aux actions intentionnelles. Ainsi, l'action de gestion du changement nécessite des phases de gestion des conditions du changement (Van de Ven et Pool, 1995 et Pettigrew et al 2001 in Soparnot 2009). Cependant certains chercheurs (Mintzberg et al 1999, Clemer 1995) s'opposent à la vision du manager reformateur d'organisation en charge de la gestion du changement. Ces chercheurs (Clemer 1995, Pichault 1993, Thietart et Forgues 1993 Durieux 2001 Thiétart 2001, Soparnot 2009) soulignent que le changement s'impose de lui-même aux organisations même s'il est possible de l'ignorer, de l'interrompre ou de l'orienter. En effet, l'action intentionnelle n'est pas suffisante pour gérer le changement. Alors qu'il se déroule, le changement évolue, il n'est plus celui estimé par un projet prédéfini : nos actions, nos analyses, nos erreurs de jugement ne sont pas toujours anticipables. Il y a des émergences inattendues.

La complexité du management du changement réside dans l'association d'éléments rationnels et planifiés, d'intuitions et de hasard (Thiétard 2001) liés à la nature des individus en lien entre eux et avec leurs organisations. La littérature sur le changement s'accorde sur l'association de la notion d'émergence à celle de coopération dans le changement. Le changement est imposé ou désiré ce qui constitue son émergence. Et ensuite, c'est la coopération (Saulaun et al 2016 pp 97) à la méthode de changement choisie qui va permettre de le guider. Cette démarche de coopération n'est pour autant pas détaillée et il en est de même pour cette émergence. Or, la coopération c'est faire travailler ensemble des logiques et des intérêts différents, voire contradictoires. Le concept de capacité organisationnelle du changement présente alors des dimensions pour comprendre ces mécanismes d'émergence et de coopération. La Capacité Organisationnelle de Changement (COC) est « *l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes à des évolutions environnementales et ou organisationnelles et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus*) » pour Soparnot (2009, p.28). La COC se fonde sur les paradigmes gestionnaire (l'homme maitrise son environnement, l'action intentionnelle possède des instruments) et complexe de la gestion du changement (la densité des relations qui se tissent entre les acteurs au quotidien rend ces mêmes acteurs non pas seulement les cibles du changement mais ses agents à part entière).

Alors, le changement repose sur :

- une démarche prescriptive, incantatoire : le changement est maitrisable même s'il peut être freiné par les acteurs.

- des improvisations ou adaptations des acteurs au quotidien que la hiérarchie perçoit. Composer avec des opportunités, des événements inattendus au quotidien permet de développer des

stratégies qu'il convient de mieux intégrer à l'activité (March 1981 in Soparnot 2009). Il s'agit alors de penser en apprentissage plus qu'en pilotage du changement.

Pour autant, même si l'on considère qu'il y a des outils pour mener le changement (paradigme gestionnaire) et qu'il faut prendre en compte la vie de ce changement par les acteurs eux-mêmes, comment le changement peut-il émerger ? Soparnot (2004) appelait déjà à un « *mode émergent [qui]devient une solution « redoutablement perturbatrice car elle heurte les référentiels des gestionnaires et postule l'impossible volontarisme […], il s'agirait pour le gestionnaire reformateur de repérer les capacités de changement de son organisation, de cultiver d'acquérir les caractéristiques d'une organisation apprenante* » (p.41) ceci pour que l'organisation soit « *réceptive aux changements futurs* ».

3. Capacité de changement et émergence organisationnelle ?

Des phénomènes dits émergents interviennent dans les processus de changements, d'apprentissage et d'innovation. Il convient de miser sur l'imprévu (Bouchard et Picq 2005, in Debeche 2009) pour identifier des idées à intégrer à la réflexion de possibilités de changement : « *la capacité réelle de renouvellement, d'innovation et d'adaptation de l'entreprise dépend de processus endogènes, lents, souterrains au départ puis gagnant progressivement en force et en en visibilité à mesure qu'ils acquièrent soutiens et ressources au sein de l'entreprise* » (Debeche, 2009, p.146). Si l'on se risque à une revue de littérature sur l'émergence, il est impossible de manquer les références à la systémique de Van Bertalanfly (1968 in Debeche 2009) dans laquelle le phénomène d'émergence est détaillé. Cet auteur présente l'émergence comme un paradigme interactionniste. Les systèmes complexes sont caractérisés par des émergences de nouvelles propriétés, qui ne peuvent être rattachées à un élément constitutif du système : il y a une dynamique de fonctionnement. Ces conceptions de l'émergence appellent la théorie du chaos (Starbuck, 1983, in Debeche 2009) dans laquelle les organisations sont des systèmes imprévisibles même sous une volonté de contrôle des acteurs qui la constituent. Il y aurait dans l'émergence des notions de nouveauté et d'imprévu organisationnel. On peut retrouver les éléments interactionnistes dans les théories des organisations dans lesquelles Mintzberg décrit les phénomènes d'ajustement mutuel, les théoriciens de l'apprentissage organisationnel conceptualisent l'utilisation et la reconnaissance de ces idées pour l'élaboration de la stratégie de l'organisation. C'est Crossan, Lane et White (1999) qui font apparaitre de manière évidente le concept d'émergence organisationnelle à travers le processus d'action en avant. Pour ces auteurs, l'opérationnalisation de l'émergence est possible par :

- intuition à l'aide de l'expérience, les images et métaphores de chacun,
- interprétation c'est-à-dire la traduction des intuitions dans le langage et donc le dialogue : il y a élaboration de carte cognitive,
- intégration ou plutôt compréhension partagée, ajustement mutuel et interaction
- et institutionnalisation en créant des routines, des systèmes de diagnostics, des règles et des procédures).

L'émergence du changement est autant individuelle que collective et organisationnelle. Reste que dans ce modèle, les liens entre ces dimensions ne sont pas précisés. La dynamique de l'émergence n'est pas envisagée. L'intuition serait-elle un point de départ pour l'émergence ? Mais comment favoriser l'expression de celle-ci ? Si l'expérience et les images qu'ont les acteurs sont décrites dans ce modèle,

cela ne révèle pas les manières de les mettre en évidence et de favoriser leurs interprétations ? Comment susciter l'échange d'intuitions et cultiver les interprétations de celles-ci ?

Nous proposons d'adopter une posture managériale emprunte de transdisciplinarité pour mener le changement. Qu'est-ce que la trandisciplinarité ? Et quelles sont les dimensions de cette transdisciplinarité qui permettraient de mener le changement ?

II] LA TRANSDISCIPLINARITE, UNE APPROCHE BIEN DOCUMENTEE

1. Concepts fondamentaux : qu'est-ce que la transdisciplinarité ?

De nombreux auteurs théoriciens et praticiens déclinent l'approche transdisciplinaire et la pensée complexe. Nous avons pu identifier ainsi dans la littérature une diversité d'approches synthétisées dans le tableau 2 ci-dessous.

Auteurs	**Terrains d'investigation**	**Principes méthodologiques transdisciplinaires identifiés**
Alhadeff-Jones, M (2016)	Les temporalités en formation	Multi-niveaux et cycles
Barbier, R (1998)	Les types de postures des chercheurs/enseignants	Plusieurs socio-types (vérité, pouvoir, existence)
Barbier, R (2014)	La multi-dimensionnalité complexe du monde	L'approche transversale
Collado Ruano, J, Madroñero Morillo M, et Álvarez González F. (2018)	Modalités d'apprentissage	L'importance d'un cadre bienveillant pour la motivation et l'implication
Fabre, M (2017)	Problèmes complexes	Structurer et problématiser
Frayssinhes, J(2016)	Mathétique	Multiréférentialité du contexte numérique
Galvani, P(2016)	Formation transdisciplinaire	Dialogisme et consensus
Gigand, G (2007)	Notion d'évènement	Principe de triple incertitude : incomplétude, autoréférence et indétermination
Kolesnikova, I (2018)	Education permanente	Transversalité
Le Moigne, JL. (2014)	Systèmes	Dépassement des frontières
McGregor, Sue L. T. (2014)	Terrain pédagogique	Verrous aux apprentissages
Morin, E (1992)	Pensée complexe	Interdépendance des phénomènes
Müller, D B., Sybrand P. T, et Kees J. C. 2005	Notion de convergence	Importance du design et du dialogue
Paul, Pet Pineau G. (2005)	Formation	Histoires de vie
Pissochet, F. (2017)	Ontologie	Dépassement intégratif
Zicola M (2007)	Handicap	Relier et donner du sens

Tableau 2 : Applications de la transdisciplinarité

La littérature transdisciplinaire permet de rassembler des ensembles très diverses de théories et d'approche de la réalité. Nous mobilisons dans cette présentation essentiellement les écrits de Nicolescu (1996), fondateurs de l'approche transdisciplinaire.

La transdisciplinarité est ce qui se trouve « entre, au travers et au-delà des disciplines ». L'objectif transdisciplinaire est d'unifier les domaines des *savoirs* et ceux de l'*être* par l'étude des interactions entre les « objets » du monde et les « sujets » humains (Pasquier, 2017).

Quatre périodes se distinguent dans la démarche transdisciplinaire (Nicolescu, 2014) :

- la pré-modernité : existence propre et sujet ne sont pas mis en évidence;
- la modernité : une distinction sujet-objet est identifiable
- la post-modernité : les sujets deviennent centraux, et les objets sont écartés
- l'ère transdisciplinaire ou la cosmodernité : sujet et objet sont réunis à l'aide du concept de tiers caché.

Trois axiomes de la transdisciplinarité peuvent alors être définis (Pasquier, 2017). L'axiome ontologique (niveaux de réalité et tiers caché) : autant la réalité peut être décrite par le savoir dans une dimension trans-subjective, autant le réel reste profondément caché. Ainsi Nicolescu fait le postulat de la coexistence de plusieurs niveaux de réalité, tant pour les objets que pour les sujets, la réalité se caractérise par ce à quoi nous confrontent nos expériences, nos représentations, nos images, nos modélisations. Les niveaux de réalité sont un ensemble d'invariants que l'on retrouve dans les lois naturelles et dans les normes et règles des systèmes sociaux. Se référant à Husserl (1859-1938), Nicolescu explique que la progression entre ces niveaux est discontinue et nécessite de ne pas résister à ce que nous ne comprenons pas de prime abord. La réalité transdisciplinaire ou transréalité, est la connexion par le tiers caché des niveaux de réalité des objets et des sujets. Le deuxième axiome est logique (tiers inclus). Le passage d'un niveau de réalité à un autre niveau supérieur est possible par la logique du tiers inclus conceptualisé par Lupasco (1987). Cette logique conduit à la conclusion que chaque niveau, pris isolément des autres, est incomplet et qu'aucun ne revêt plus d'importance qu'un autre puisque tous sont complémentaires et nécessaires pour la cohésion et la compréhension de l'ensemble. Le troisième axiome est épistémologique (la complexité). La structure de la totalité des niveaux de réalité et leur compréhension est complexe : chaque niveau est dans l'état qui est le sien car tous les niveaux existent simultanément. Les niveaux supérieurs résolvent les oppositions apparentes (A versus non-A) des niveaux inférieurs : c'est la logique du tiers inclus ou terme tiers (T).

L'ensemble de ces trois axiomes donne une définition de ce que peut être la transdisciplinarité en ce qu'elle intègre les dimensions de la conscience et des intentions poursuivies.

2. Caractéristiques de la transdisciplinarité

La transdisciplinarité est une approche caractérisée par l'ouverture, l'inventivité, le dépassement des normes et des habitudes en vue de résoudre de façon créative et inédite les difficultés sur lesquelles l'action humaine et celles des organisations techniques dominantes sont en butte.

La démarche transdisciplinaire, depuis ses théorisations jusqu'à ses mises en applications, apparaît comme une voie contemporaine unique et indispensable pour comprendre et agir dans un monde toujours plus dense et complexe, en s'appuyant sur les savoirs déjà constitués et en cours de constitution.

Zicola (2007) souligne l'intérêt de la transdisciplinarité dans sa capacité à relier les connaissances, il se fonde alors sur la reliance d'E Morin (1998). Tout se passe comme si les connaissances et les savoirs qu'une civilisation ne cessaient de s'accumuler et ne pouvaient être intégrés dans l'être intérieur de ceux qui composent cette civilisation. Pourtant, c'est l'être humain qui se trouve ou devrait se trouver au centre de toute civilisation.

B. Nicolescu dans son manifeste de 1996 sur la transdisciplinarité pose le problème en ces termes : "Comment se fait-il que la prolifération accélérée des disciplines rende de plus en plus illusoire toute unité de la connaissance ? » (Zicola, 2007, p5). J.-P. Resweber (2001) considère que l'intégration des savoirs doit se faire pour et dans le sujet par le vécu. Ce vécu doit être analysé par un regard critique : lieu de la transdisciplinarité". Il y aurait alors un vécu dit empirique qui serait ensuite un vécu perçu puis visé par la conscience. Ceci renvoie à la thèse centrale de la phénoménologie de E. Husserl 1934 (Pasquier 2017).

Dans une synthèse un peu rapide certes, on pourrait donc dire que ce concept renvoie à des enjeux scientifiques, culturels et sociaux ainsi qu'à un pari sur l'avenir où se trouve reposée la question du sujet. Il s'agit de donner du sens à un ordre transcendant. J.-P. Resweber (2001)

III] APPLICATION DE LA TRANSDISCIPLINARITE AUX THEORIES DU CHANGEMENT

1. l'approche transdisciplinaire

L'approche transdisciplinaire nécessite une analyse transdisciplinaire et les modes opératoires d'actions associés peuvent se résumer par les schémas ci dessous. Cinq étapes permettent d'illustrer le processus :

1. Synthèse des fondements transdisciplinaires
2. mise en place d'un triptyque de développement des acteurs impliqués (sphères personnelles, professionnelles et collectives posant les conditions d'un agir effectif sur le monde des objets et des structures)
3. Union des 1/3 cachés (des objets et des sujets) pour une action sur la *transréalité*
4. Composition structurelle des « sujets » et des « objets » mis en relation
5. Production interactionnelle adaptée

1 – Synthèse des fondements transdisciplinaires (Nicolescu 1996), explication du fonctionnement de la transréalité :

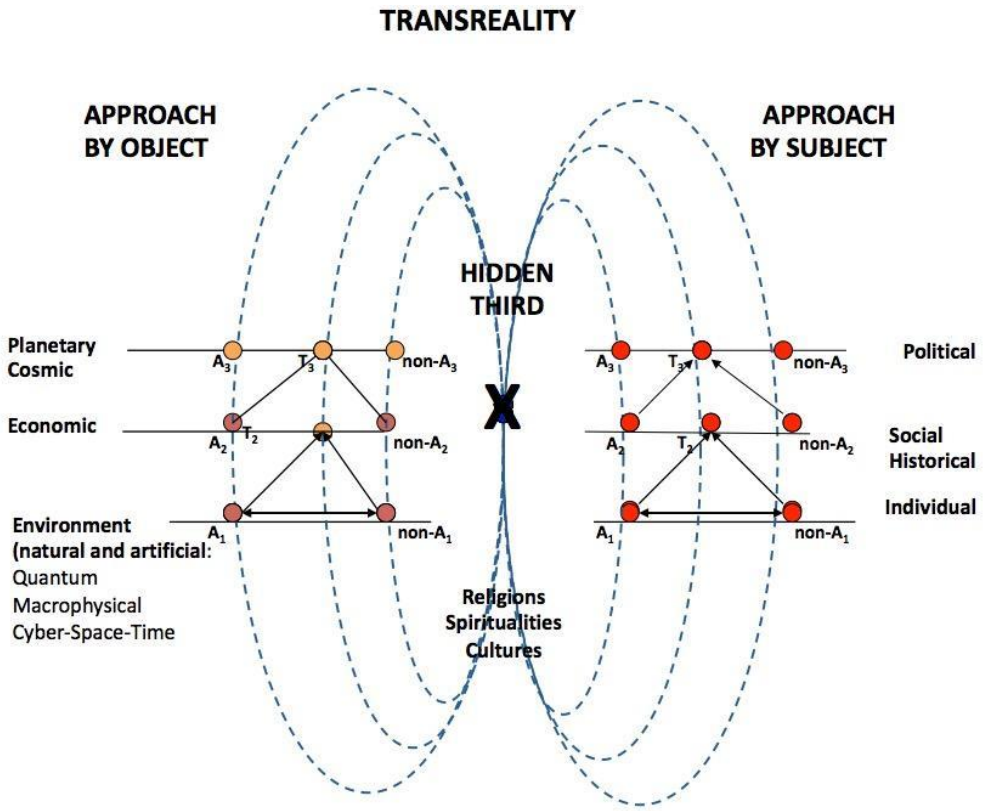

Figure 1 : la Transréalité (Pasquier 2017)

La logique du tiers inclus de Lupasco (1987) permet, par l'élévation de la conscience des acteurs dans leurs zones de non-résistance, d'harmoniser les antagonismes apparents du monde *manifesté*, tant du coté des objets que de celui des sujets. Il est ainsi possible de trouver un tiers caché commun et dynamique dans la conjonction de leurs différents niveaux de réalité. Ce tiers caché se manifeste dans tous les domaines de la société et du vivre-ensemble.

La question qui se pose est alors de savoir comment rendre opérable un agir individuel et collectif pour exercer une action volontaire sur la transréalité dans le sens du changement souhaité ?

2 – Notre proposition pratique passe par la mise en place d'un développement des acteurs impliqués en prenant en compte trois sphères structurantes : personnelles, professionnelles et collectives. Cette association pose les conditions d'un agir effectif sur le monde des objets et des structures grâce à la mise en place de collaborations.

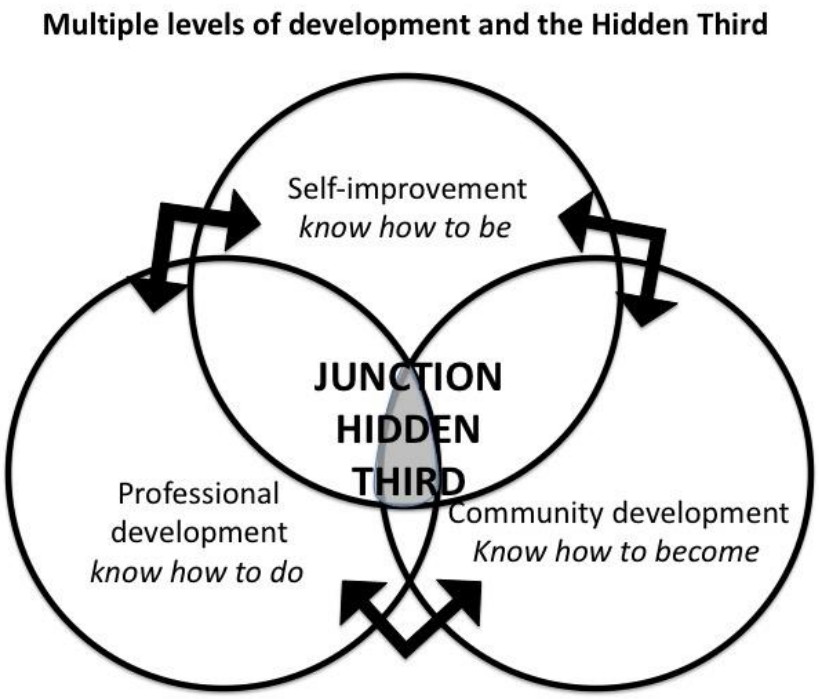

Figure 2 : Connexion du sujet au Tiers Caché (Pasquier 2017)

Les trois cercles forment des « ondes d'action » à la surface de l'histoire de vie du sujet avec un impact d'abord sur sa vie personnelle. Puis, en faisant coïncider les tiers cachés d'un triple développement équilibré et en interaction (agir sur soi/agir dans son travail/agir avec les autres), un lien quantique d'informations potentialisantes permet un passage impactant concrètement des actions entreprises dans le monde concret/structurel/sociétal.

Ceci permet d'établir un espace de changement via la (con)jonction des trois tiers cachés des trois types de développement des sujets (en grisé) qui se mettent en contact avec le tiers caché (Hidden Third) de la Transréalité, comme lieu d'action du sujet sur les objets grâce à une dynamique de circulation des compétences et d'un développement équilibré entre les trois sphères au moyen de coopérations avec les autres (développement professionnel) et avec le monde (développement communautaire).

3 – L'union des tiers cachés (des objets et des sujets) va agir sur la transréalité : l'union des trois tiers cachés des actions de développement de l'être permet la jonction avec le tiers caché des objets, agissant ainsi sur la transréalité du schéma précédent comme nous le voyons dans la figure ci-après.

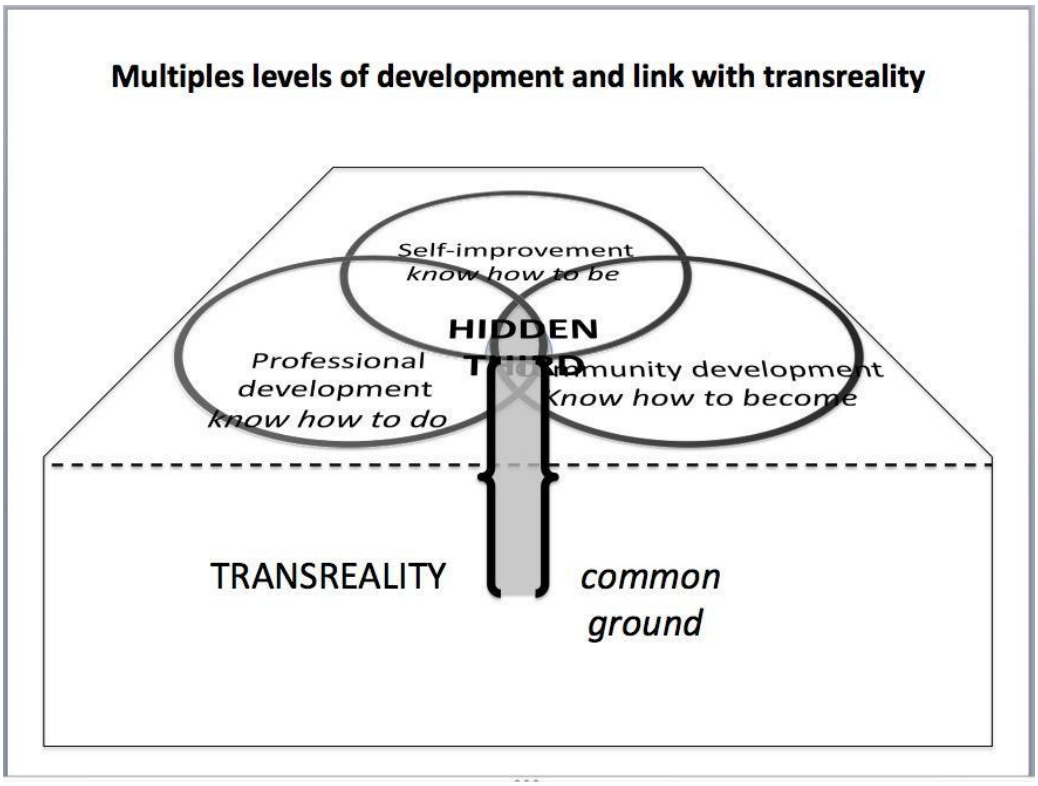

Figure 3 : Modalité d'action du sujet via le Tiers Caché sur la transréalité (Pasquier 2017)

4 – Pour cela, il nous faut préciser la composition structurelle des « sujets » et des « objets » mis en relation : nous la formalisons sous la forme d'une structure-temple intégrant sept dimensions allant de l'anthropologique à l'ontologique (figure 4).

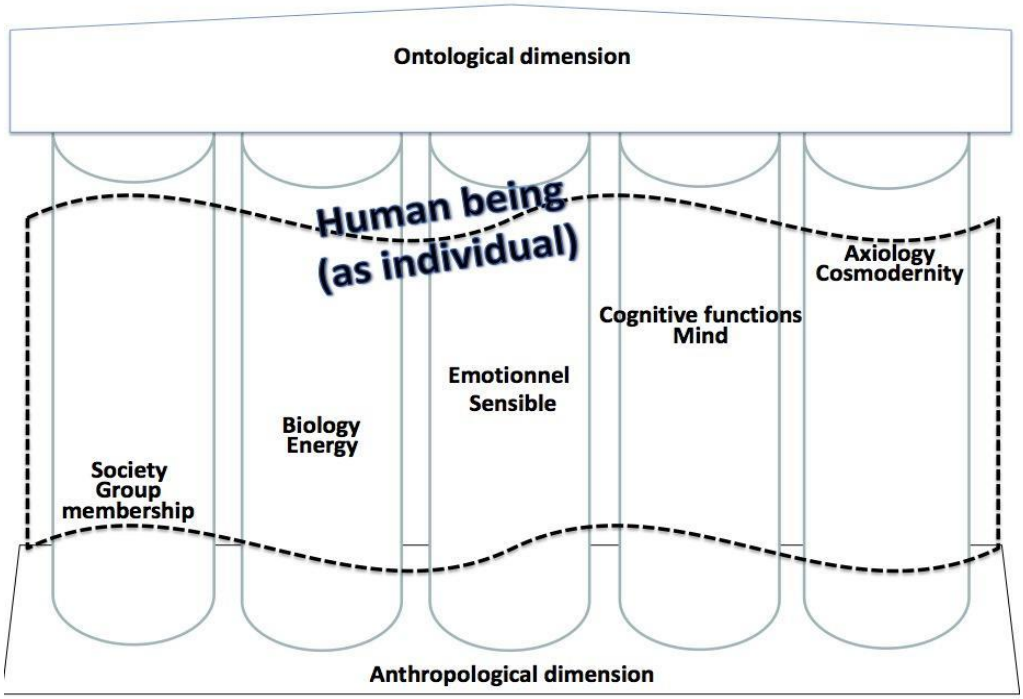

Figure 4 : La structure-temple, état de base (Pasquier 2017)

Cela signifie que chacune de ces dimensions doit être considérée, aussi bien du coté des acteurs (les *sujets*) que de celui du projet (soit le monde des *objets*).

Etant dans des dimensions fractales, c'est-à dire multidimensionnelles (ce qui est en haut est comme ce qui est en bas), transversales et auto-répliquables, le temple peut être amené à se subdiviser en sous parties, afin d'affiner autant que de besoin les actions possibles dans des endroits spécifiques et adéquats (Maturana et Varela, 1980). Ceci aussi bien en ce qui concerne les sujets que leurs situations, comme dans un contexte de formation schématisé dans la figure 5 ci-dessous.

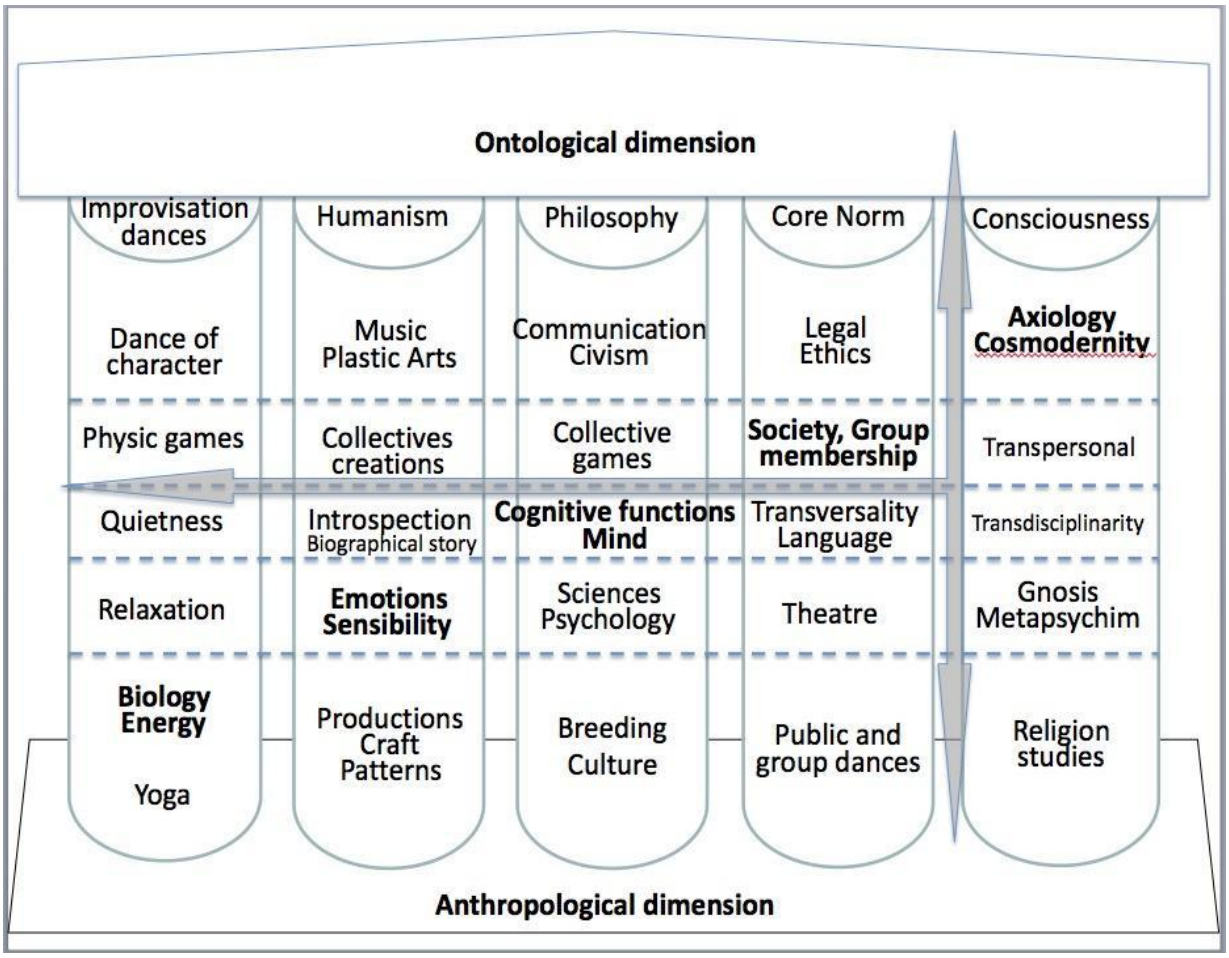

Figure 5 : La structure-temple, état développé (Pasquier 2017)

La dimension transdisciplinaire apparaît alors ici comme intégrée initialement dans l'axe des valeurs (5ème colonne), ancré dans l'axiologique (les valeurs) et la cosmodernité (faisant suite à la post-modernité), avant de disséminer dans l'ensemble du schéma, tous les éléments étant en interaction les uns avec les autres.

5 - Chaque jonction du tiers caché de l'humain en lien avec celui du monde des objets donne donc lieu à des **applications uniques** qui sont à imaginer et créer individuellement et collectivement à partir des interactions basées sur expériences personnelles, professionnelles et collectives, pour chaque contexte de travail et chaque cas particulier.

2. *Management transdisciplinaire du changement*

Si l'on associe les deux littératures sur l'action transdisciplinaire et le management du changement, il est possible d'identifier des correspondances flagrantes que nous présentons dans le tableau 3 ci-dessous.

Eléments relatifs à la transdisciplinarité (TD)	**Eléments de changements**
La transdisciplinarité vise la compréhension du réel et est une expression pratique de l'association des savoirs	Analyse d'un état actuel et projection vers un état attendu
La TD nait de la volonté d'articuler des sciences et savoir ; elle est rationnelle	Le changement est rationnel
La TD est entre les disciplines : elle n'existe que par les rencontres des acteurs des sciences	Volonté de changement au sein d'un groupe
La TD intègre des éléments de langage et de mise en perspective	Validation du changement
Tiers inclus	Le changement s'inscrit dans la durée dans la mesure où il nécessite du temps pour le voir advenir et le comprendre, afin de trouver des moyens de l'orienter
Tiers caché	Part imprévisible du changement : il est dynamique, interne aux organisations en lien avec ceux qui les font vivre

Tableau 3 : Concordance de la littérature transdisciplinaire et du management du changement

Ainsi, action transdisciplinaire et méthodologie de changement présenteraient des similitudes. L'action transdisciplinaire laisse davantage les acteurs maitres du changement selon les réalités dans lesquelles ils évoluent alors que les méthodologies habituelles de changement vont plus répondre à une logique projet venant d'une injonction « à changer pour gagner en performance », imposée par une hiérarchie souvent éloignée des réalités du terrain. Si les méthodes de changement tendent à privilégier l'émergence du changement au sein des équipes (Lenesley, 2018) pour s'inscrire dans une logique de changement endogène, la démarche projet qui suit l'émergence d'un besoin de changement fait entrer les acteurs dans un cycle imposé et temporalisé par une instance régulatrice. La démarche transdisciplinaire nait des acteurs et vit avec ceux-ci. Elle est alors l'expression de la rencontre des aspirations individuelles en répondant à des objectifs collectifs. En cela, elle est une démarche de changement endogène, continue et dynamique.

CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons effectué une revue de littérature sur le management du changement puis sur la perspective transdisciplinaire. Nous avons identifié que le changement s'impose de lui-même dans les organisations (Clemer 1995, Pichault 1993, Thietard et Forgues 1993, Durieux 2001). Il reste possible de l'ignorer ou de le maitriser mais il représente une part non négligeable du quotidien des organisations. Comprendre les conditions de son émergence et la logique de coopération est essentiel si l'on souhaite manager une organisation dans une optique de performance ou du moins de survie dans l'écosystème des organisations soumises à de nombreuses pressions externes et internes pouvant mettre à mal leurs fonctionnements. Nier le changement, ne pas prêter attention à la manière dont il est possible de changer, c'est aller vers un changement imposé et donc difficilement maitrisable.

La littérature managériale s'accorde sur l'intérêt de travailler sur les conditions de l'émergence du changement permettant de déterminer la capacité organisationnelle de changement. Etudiant la littérature transdisciplinaire, nous avons identifié que cette perspective permet de s'inscrire dans une dynamique d'ouverture, d'inventivité, de dépassement de normes pour résoudre de façon créative et inédite les difficultés de l'action humaine. Il convient d'identifier le tiers caché commun et dynamique par une analyse critique du vécu de chacun de manière à agir sur soi, agir sur son travail d'équipe et d'agir ainsi sur l'environnement, et réciproquement. L'approche transdisciplinaire de la réalité des organisations serait alors une méthode fondée sur la relation *objet*/*sujet* à la recherche d'un sens porté dans un *projet* (Nifle, 1996) reflétant une intention animée d'une infinie variétés de degrés de conscience. En somme, l'approche transdisciplinaire serait une possibilité pour les services publics tout aussi concernés par les pressions externes et internes que les entreprises privées, de reprendre la main sur la question de l'engagement de service public et la valeur de cet engagement aux yeux de la société dans laquelle les sujets oeuvrent, selon un futur choisi.

BIBLIOGRAPHIE

Agostinelli S, et Nicole Koulayan, (2016) éd. *Les écosystèmes numériques: intelligence collective, développement durable, interculturalité, transfert de connaissances*. Design numérique. Paris: Presses des Mines.

Alhadeff-Jones, M (2016). *Time and the rhythms of emancipatory education: rethinking the temporal complexity of self and society*. New York, NY: Routledge.

Autissier D., Bensebaa F. et Moutot J.-M. (2012), Les stratégies de changement: L'hypercube du changement gagnant, Dunod, 213 p.

Badr Dakkak, Youness Chater, Abdennebi Talbi. (2012) Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. 9th International Conference on Modeling, OptimizationSIMulation, Jun 2012, Bordeaux, France. 2012

Barbier R 2014, de la notion de «tiers cache» chez Basarab Nicolescu et de «l'otherness» chez Krishnamurti. CIRPP, conférence inédite pour le CIRET (journée d'étude du 15 décembre 2014)

Barbier, R (2018 a). « Apprendre : vers l'homo complexus ». [internet] Le carnet du CIRPP, 14 janvier 2014. Disponible sur : <http://cirpp.hypotheses.org/886> consulté le 2 décembre 2018

Barbier, R (2018b) « L'éducateur comme passeur de sens. » [internet] *Rencontres transdisciplinaires*, nº 12 (février 1998). Disponible sur < http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12.php>. consulté le 2 décembre 2018

Basarab N. (1996) La transdisciplinarité: manifeste. Monaco: Editions du Rocher.

Bassetti A-L. (2002). Gestion du changement, gestion de projet : convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement. Sciences de l'ingénieur. Arts et Métiers ParisTech,

Bouchard V, Picq T (2005). Miser sur l'imprévu. Management et leader-ship du changement mergent. Gualino

Editeur, Paris, 135 p.

Carton G.-D. (1997), Eloge du changement, Village mondial

Collado Ruano, Javier, Mario Madroñero Morillo, et Freddy Álvarez González. (2018)« Éducation et Bien-Vivre : Compétences transdisciplinaires pour la formation des enseignants », 2018.

Commeiras, N., (1997) La conduite du changement organisationnel, Cahier de recherche de Larego, Université de Saint-Quentin-en-Yvelynes.

Crossan M, Lane H, White R '1999). An organizational learning framework : From intuition to institution. The Academy of Management Review, vol. 24 (3) 522-537.
Debeche I. (2009), « ISO 9001 : 2000 : émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises », La revue des Sciences de gestion, direction et Gestion, vol mai (237-238) ; 145-153.
Demers, C., (1999) «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», Gestion, vol. 24 (3) ; 131-139.

Desreumaux, A., (1996) «Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise», Revue française de gestion, janvier-février ; 87-107.

Fabre, M. (2017) *Les problèmes complexes flous en éducation: Enjeux et limites pour l'enseignement artistique et scientifique*, [internet] disponible sur url < http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/88841209> consulté le 2 décembre 2018

Frayssinhes, J (2016). « La Mathétique : concept transdisciplinaire de l'apprentissage sur les réseaux numériques. » *Présences, revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociales*. (8) : 01-33.

Galvani, P(2016) « Quelle formation pour les formateurs transdisciplinaires ? Éléments pour une méthodologie réflexive et dialogique. » *Présences, revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociales*, nº 9 (2016): 01-25.

Gigand, G. (2007) *Ingénierie du regard transdisciplinaire - L'événement entre incomplétude, autoréférence et indétermination*. Paris: Harmattan.

Gintrac A (2011), « Le stress au travail, un état des lieux », *Management & Avenir*. Vol. 1, (41) ; 89-106.

Guilhon A. (2001), « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel. Les leçons du cas Shell », *Gérer et Comprendre*, (65) ; 41-54.

Guilhon A. et Trepo G. (2000), La compétence collective, le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, Actes du congrès de l'AIMS, Montpellier.

Husserl, E (1934). *Die phänomenologische Philosophie Edmund Husserls in der gegenwärtigen Kritik*. Berlin: Pan-Verlagsgesellschaft.

Kolesnikova, I. (2018) « Stratégie transdisciplinaire de la recherche sur l'éducation permanente ». [internet] Ciret, 2018.disponible sur url < http://ciret-transdisciplinarity.org/ARTICLES/KOLESNIKOVA.pdf> consulté le 18 octobre 2018

Lameul, G (2008) « Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. » *L'Harmattan.*, Savoirs. Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, 7194.

Le Moigne, JL. (2014) *Exercices citoyens de veille épistémologique en bonne intelligence de la complexité*. Paris: L'Harmattan.

Lenesley P, Buthion V, Godé C (2019 à paraitre). Pour une approche polycentrique du management du changement.

Lenesley P, Buthion V, Godé C (2018). Approche polycentrique du management du changement, recherche action en santé au travail dans le milieu sapeur pompier. Colloque de l'association ARAMOS, Grenoble.

Lupasco, S (1987) *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie*. L'Esprit et la matière. Monaco: Le Rocher, 1987.

Maturana, H R., Varela F. (1980) *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Boston studies in the philosophy of science, v. 42. Dordrecht, Holland ; Boston: D. Reidel Pub. Co.

McGregor, S L. T. (2014) « Transdisciplinary Pedagogy and Learning ». In *International Conversations of Teacher Educators: Teaching and Learning in a Global World*, ,[internet] par Mary Jane Harkins et Zhanna Barchuk, 1-17, 2014.disponible sur url < http://www.msvu.ca/site/media/msvu/Documents/E-Book%20International%20Conversations%20of%20Teacher%20Educators%20Teaching%20and%20Learning%20in%20Global%20World(1).pdf> consulté le 10 aout 2018

Miller, D., (1982)«Evolution and revolution: A quantum view of structural change», Journal of Management Studies, vol. 2; 131-151.

Miller, D., Friesen, P.H., (1984) Organizations: A Quantum View, Prentice Hall.

Mintzberg H (1994). The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, Financial Times, New York, 462 p

Mintzberg, H., Westley, F., (1992) «Cycle of organizational change», Strategic Management Journal, numéro spécial, p. 39-59.

Morin, E (1999), éd. *Relier les connaissances: le défi du XXIe siècle: Paris, du 16 au 24 mars 1998: Journées thématiques*. Paris: Seuil, 1999.

Morin, E (1998). *L'esprit du temps*. Paris: Le livre de poche.

Morin, E (1992) *Introduction à la pensée complexe*. Communication et complexité. Paris: ESF, 1992

Müller, D B., Sybrand P. Tjallingii, et Kees J. C. « A Transdisciplinary Learning Approach to Foster Convergence of Design, Science and Deliberation in Urban and Regional Planning ». *Systems Research and Behavioral Science* 22, nº 3 (10 mai 2005): 193-208

Nicolescu, B (2010), éd. *A la confluence de deux cultures: Lupasco aujourd'hui*. Les étrangers de Paris. Les Roumains de Paris. Escalquens: Oxus.

Nicolescu, B (2014). *From modernity to cosmodernity: science, culture, and spirituality*. State University of New York Press.

Nicolescu, B (1996). *La transdisciplinarité: manifeste*. Transdisciplinarité. Monaco: Editions du Rocher.

Nicolescu, B (2012). *Nous, la particule et le monde*. Psy Passerelles. Bruxelles: E.M.E.

Nifle, R. (1996). La trialectique sujet objet projet. Les structures de l'expérience et de l'existence humaine. Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique, 10.

Pasquier, F, direction. (2017). Principes et matériaux pour mener un atelier de transformation. Une exploration sensible, conceptuelle et concrète. In Mattéi, B., Valabrègue, A., Dhers, J., Buffeteau. G. et Pasquier, F. (coord.), *Réinvestir l'Humain. Ateliers de transformation : individus, collectifs, sociétés.* (p. 85-104). Lyon : Éditions Chronique Sociale.

Pasquier, F. (2017) « La transdisciplinarité : combien de divisions ? » In Perspectives pour la transdisciplinarité, Harmattan., 33 46. Année de la recherche en sciences de l'éducation. L'Harmattan, Paris.

Pasquier, F. (sous presse). De Freinet aux humanités numériques par le déploiement d'une pédagogie ouverte. Un exemple d'utilisation en enseignement des Tice. *Année de la recherche en sciences de l'éducation*. 9 p. L'Harmattan.

Pasquier, F (2016). In *Le tiers caché: dans les différents domaines de la connaissance. Contribution : "Le Tiers-Caché : pour un nouveau paradigme en sciences humaines et sociales"*, 17176. L'Isle-sur-la-Sorgue: le Bois d'Orion.

Paul P, Pineau G. (2005) *Transdisciplinarité et formation*. Paris: L'Harmattan.
Pissochet, F (2017)« Je te dirai que c'était un merveilleux malheur ! » Peut-on penser une science de l'humain ? » *INTERLETTRE CHEMIN FAISANT Réseau INTELLIGENCE de la COMPLEXITÉ - MCX-APC*, nº 81 (mars): 2-6.

Resweber, J P (2000). *Le pari de la transdisciplinarité: vers l'intégration des savoirs*. Collection L'ouverture philosophique. Paris: L'Harmattan.

Rogers, Carl Ransom, et Daniel Hameline. (2013) *Liberté pour apprendre*. Paris: Dunod.

Salaun V., Fulconis F. et Fabbe-Costes N. (2016), « Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires ? - Le cas du festival du Bout du Monde », Revue Française de Gestion, vol. 42, (259) ; 83-99.

Senge, P., et al (1999) The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, 1re éd., Currency Doubleday.

Simo, Freddy Kamdem, et Dominique Lenne (2018). « On the Systems Engineering Process of some Systems (of Systems) ». In *2018 13th Annual Conference on System of Systems Engineering (SoSE)*, 425-30. Paris: IEEE, 2018.

Soparnot R. (2004), « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, Vol. 29 (4) ;31-42.

Soparnot R. (2009), « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement, Abstract », Management & Avenir (28) 104-122.

Starbuck W, (1983) Organizations as Action Generators, American Sociological Review, vol. 48 (1); 91-102.

Teece, D.J, et al (1997) «Dynamic capabilities and strategic management», Strategic Management Journal, vol. 18 (7) ; 509-533.

Thévenet, M., (1988) «Plus c'est la même chose, plus ça change», Revue française de gestion, mars-avril-mai ; 89-92.

Watzlawick, P., (1975) Changement : paradoxe et psychothérapie, Éditions du Seuil.

Young, M., (2009). A meta model of change, Journal of Organizational Change Management, 22 (5), 524-548

Zicola, M. (2007) « Handicap et transdisciplinarité. Une recherche "tout azimut" ». [internet] Le portique 5 disponible en ligne sur <https://journals.openedition.org/leportique/1384> consulté le 10 juillet 2018.