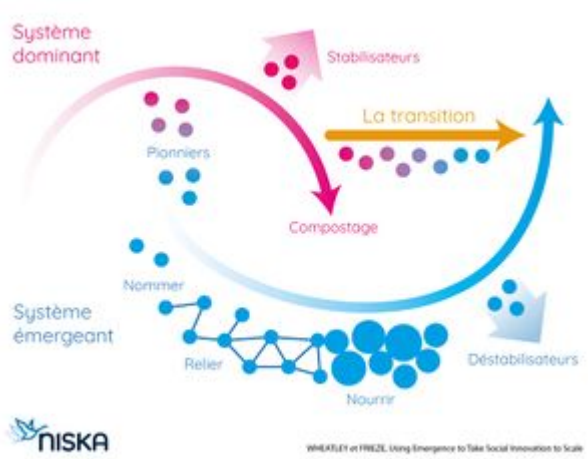
Changement systémique

Il est possible de définir un **changement systémique** comme une transformation profonde, complète et durable d'un système. Bien qu'il n'existe pas de définition unanimement acceptée ou de barèmes établis d'un changement systémique, plusieurs cadres théoriques peuvent permettre de tendre vers lui.

Considérant la complexité, donc l'imprévisibilité, des systèmes humains, il est généralement très difficile d'atteindre ce niveau de transformation. Il sera beaucoup plus probable de l'opérer au sein d'une organisation (association, équipe, entreprise). Au niveau d'une collectivité ou d'un territoire, ce type de changement nécessitera une coopération très forte entre différents acteurs (penser impact collectif) afin d'avoir une chance d'aboutir.

Le modèle des deux boucles



Modèle des deux boucles, traduction du "Two loops model" créé par le Berkana Institute.

Une manière intéressante d'imaginer le changement systémique est via le modèle des deux boucles (Two loops) proposée par Margaret Wheatley & Deborah Frieze du Berkana Institute dans un article intitulé *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*[1].

Ce modèle propose de considérer les systèmes comme des boucles ayant leur montée (émergence), une période de maintiens, puis une décadence allant jusqu'à la mort du système. Les organisations humaines peuvent ici être considérées comme des cycles vivants dont les résultats finaux servent de points de départ d'un prochain cycle.

En ce sens, nous considérons d'abord l'existence d'un système dominant. Tant que ce système fonctionne et permet aux humains de répondre à leurs besoins, le travail des acteurs reste principalement de soutenir ce système. Cependant, si le système ne permet plus de répondre aux besoins humains, il faut préparer une transition vers un système émergeant.

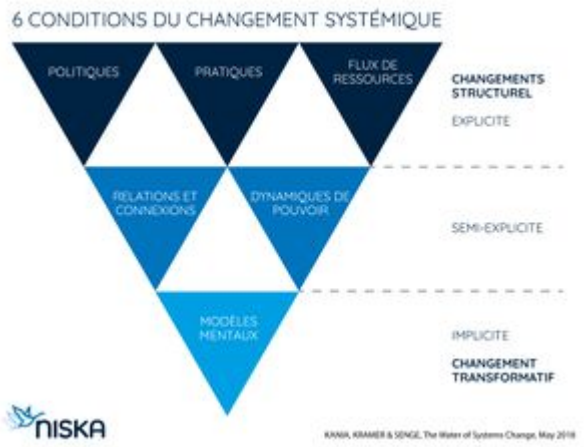
Ce nouveau système sera initialement vague, sans cadre de référence clair. Les premiers à participer à son émergeance sont les pionnier-es. La première tâche de ces courageux et courageuses sera de nommer le système et son cadre de référence. Il faudra ensuite relier ces acteurs entre eux et entre elles, jusqu'à l'émergence d'une communauté de pratique.

Une fois le système assez fort, il sera ensuite possible d'effectuer une transition entre l'ancien système et le nouveau, puis d'accompagner l'ancien système dans sa mort (soins paliatifs) en prenant soin des humains et acteurs qui n'auront pas la capacité de procéder à la transition, puis en compostant ses éléments restants pour nourrir le nouveau système.

Bien entendu, des acteurs tenteront de stabiliser le système dominant mourrant pour empêcher sa chute, de même que certains acteurs tenteront de déstabiliser le système émergeant pour éviter qu'il deviennent un nouveau système dominant accepté.

Ce modèle permet à la fois de définir ce qui peut être un changement systémique complet, mais est également précieux pour expliquer le projet de transition socio-écologique.

Les 6 conditions du changement systémique



Les 6 conditions du changement systémique selon l'institut Tamarack.

Un autre modèle permettant d'aborder le travail de changement systémique est celui des 6 conditions présenté par l'Institut Tamarack dans l'article *The waters of system change*[2].

Ce modèle propose que, pour obtenir un changement systémique, 6 conditions doivent être transformées. Ces conditions sont positionnées sur un axe vertical passant de changements structurels aux changements transformatifs. Ces conditions peuvent être regroupées entre:

Des changements explicites

Les changements explicites sont ceux liés à des **politiques** (lois, règlements, etc.), des **pratiques** (méthodes, cadres de référence, approches) ou le **flux des ressources** (financement, budget, mais également ressources humaines et force de production). Ils sont explicités formellement par les acteurs et font office de règles et de structure.

Des changements semi-explicites

Les changements semi-explicites sont ceux liés aux **relations et connexions** entre les acteurs et aux **dynamiques de pouvoir**. On pense ici à tout ce qui a trait à la gouvernance et aux méthodes de prise de décision, mais également à l'inclusion ou non de certains acteurs aux processus ainsi qu'à la quantité et qualité des relations entre ces acteurs. Les dynamiques de pouvoir peuvent faire référence tant au capital au pouvoir (dans le sens bourdieusien) qu'au partage de ce capital.

Des changements implicites

Finalement, les changements implicites sont culturels et idéologiques: ce sont les **modèles mentaux**. Au sein d'une organisation, on peut parler de vision, de valeurs, de culture organisationnelle. Au niveau social, on parle ici de culture et d'horizon d'attente.

Ce modèle peut être utilisé tant au niveau organisationnel qu'au niveau social pour explorer le niveau de changement réalisé autour d'un enjeu. Pour que le changement soit durable et profond, il importe que tous les éléments de la pyramide aient changé. Un retard sur une des conditions peut facilement résulter en un retour en arrière vers le système dominant.

Sources

1. ↑ Margaret Wheatley et Deborah Frieze. Using Emergence to Take Social Innovation to Scale. The Berkana Institute. https://margaretwheatley.com/articles/using-emergence.pdf
2. ↑ John Kania, Mark Kramer et Peter Senge. The waters of system change. FSG. Mai 2018. https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/

http://wiki.niskaccolades.org/Changement_syst%C3%A9mique