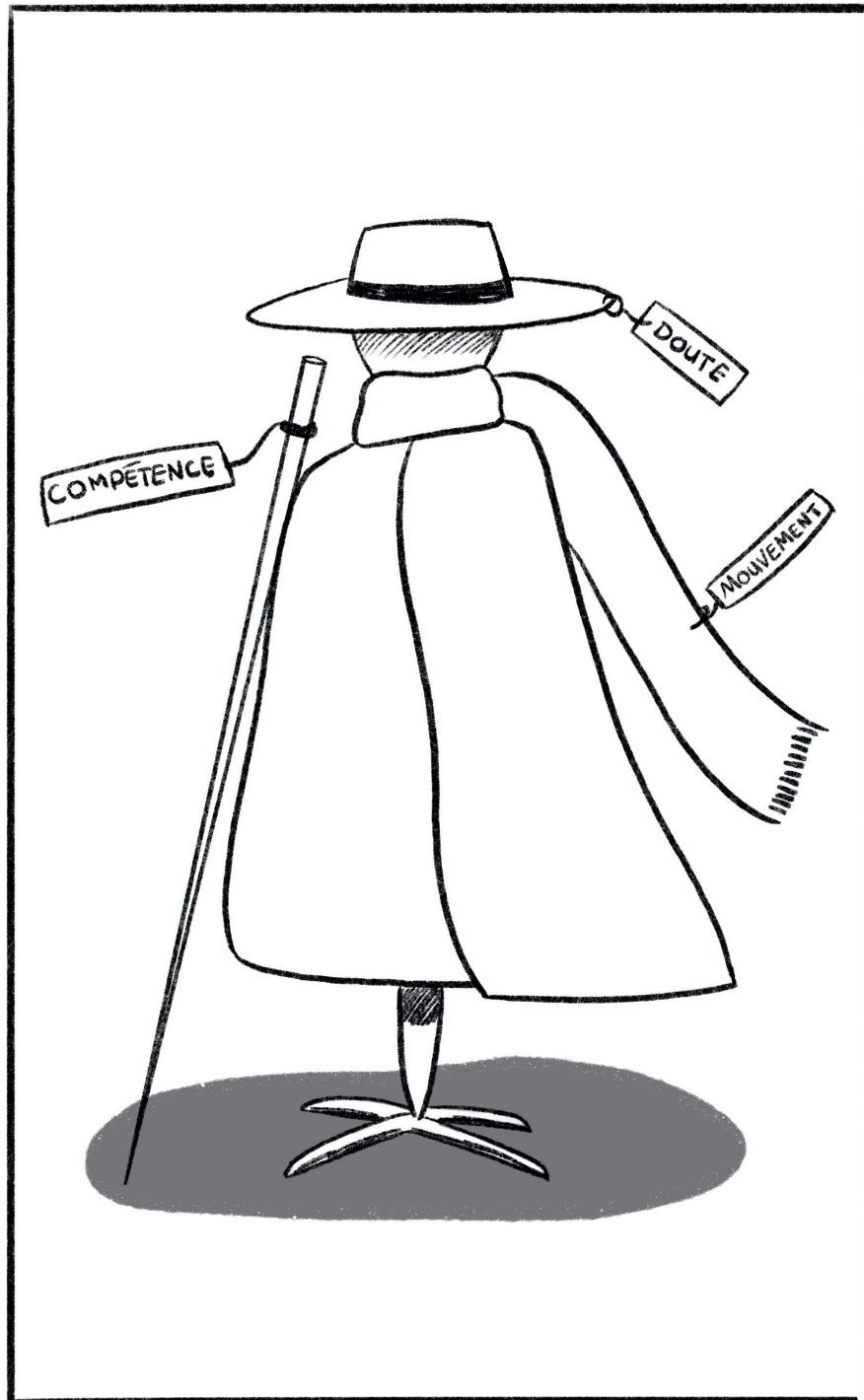


# Les cartes du Passeur



## Préambule

Le dépassement des limites planétaires (actuellement 6 sur 9) implique la redirection des modèles économiques et sociétaux des organisations.

Les méthodes habituelles (planification, RSE, ...) centrées sur une vision « problème-> solution », ne sont pas efficaces face à la complexité et l'ampleur des défis.

La redirection à opérer est une transformation organisationnelle qui rebat les cartes de nos règles collectives, de nos paradigmes et de nos visions du monde.

Le passeur aide les parties prenantes des organisations à se transformer.

Le passeur est une fonction que l'on peut assurer dans une organisation (entreprise, collectivité, association, syndicat, ...) confrontée aux limites planétaires, pour en faciliter et animer la transformation.

C'est un rôle que l'on peut revêtir à plusieurs moments des processus de transformation, de façon non linéaire, selon les opportunités.

Le rôle de passeur interroge une posture, un état d'esprit, un geste au service de la transformation de l'organisation.

Ce rôle s'affranchit des règles classiques de la hiérarchie d'une organisation. Chaque partie prenante de l'organisation peut s'emparer à un moment donné des habits du passeur :

- La compétence : chacun peut entrer dans la peau du passeur en utilisant sa compétence
- Le doute : la perplexité, l'inconfort et l'incertitude sont le décor de l'action
- Le mouvement : l'intention du passeur est de provoquer, maintenir et faire prospérer le mouvement

Les cartes proposées ont vocation à questionner les parties prenantes de l'organisation sur leurs capacités, leurs postures et leurs gestes afin d'engager, vivre et réussir la transformation de leur organisation.

7 familles de cartes sont proposées correspondant aux 7 capacités à développer pour engager, vivre et réussir la transformation d'une organisation confrontée aux limites planétaires.

## Crédits

Textes d'Olivier Erard avec la contribution de Mickaël Poiroux (Vagues Horizons).

Illustrations et mise en page par Marion Monnier (Atelier Créayon). Les illustrations sont protégées par le droit d'auteur et ne sont pas libres de droit.

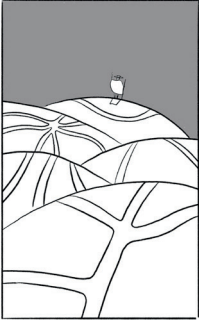
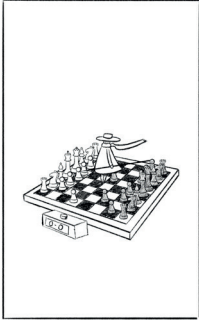


Le jeu de cartes est diffusé selon la licence CC-BY-ND 4.0: attribution, pas de modification.

Les cartes sont issues du livre Le passeur, Olivier Erard, contribution de Stéphane Durand - Editions Inverses - 2024.





Blog du livre: <https://le-passeur.blog>

# Les cartes


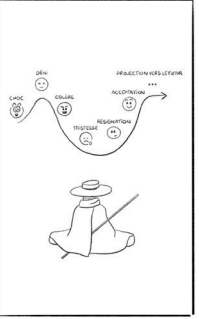


## SE SITUER DANS L'ORGANISATION

<p>SE SITUER DANS L'ORGANISATION</p>  <p><b>SYSTÈMES</b></p>	<p>SE SITUER DANS L'ORGANISATION</p>  <p><b>POUVOIRS</b></p>	<p>SE SITUER DANS L'ORGANISATION</p>  <p><b>VALEURS</b></p>	<p>SE SITUER DANS L'ORGANISATION</p>  <p><b>RÔLES</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ

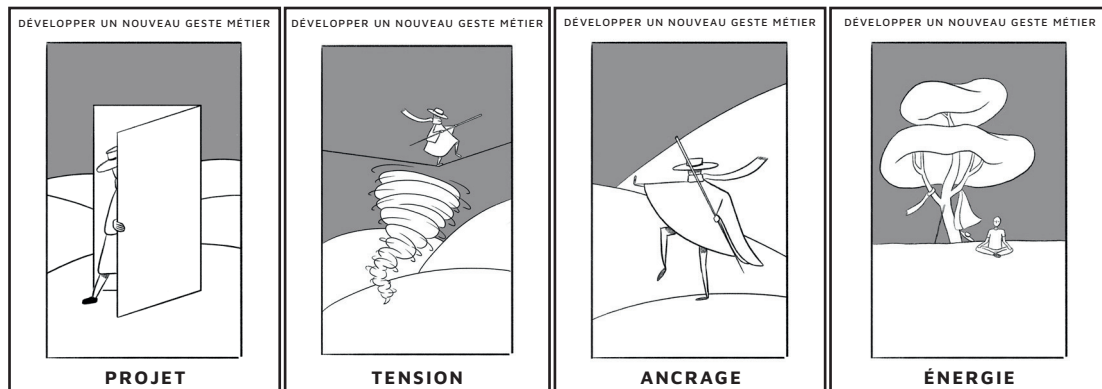
<p>COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ</p>  <p><b>LIMITES PLANÉTAIRES</b></p>	<p>COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ</p>  <p><b>PÉDAGOGIE</b></p>	<p>COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ</p>  <p><b>COCONSTRUCTION</b></p>	<p>COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ</p>  <p><b>INTÉGRATION</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS DU SYSTÈME

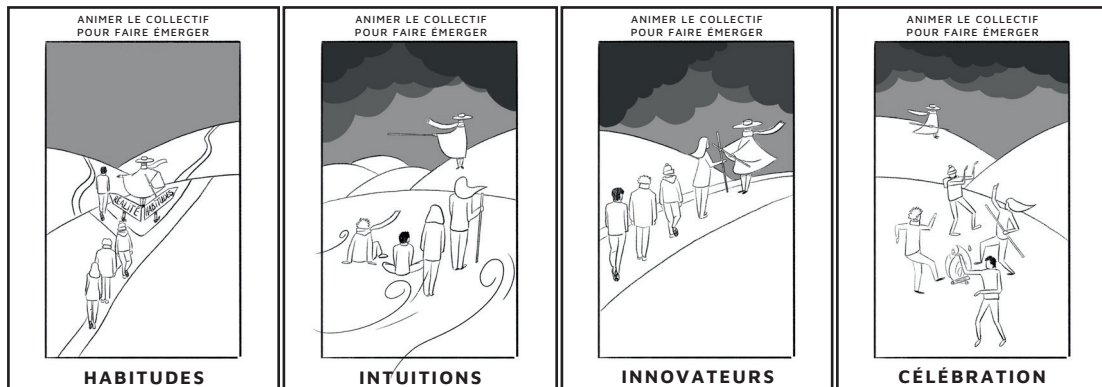
<p>ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS DU SYSTÈME</p>  <p><b>MENACES</b></p>	<p>ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS DU SYSTÈME</p>  <p><b>DEUIL</b></p>	<p>ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS DU SYSTÈME</p>  <p><b>EFFET SYSTÉMIQUE</b></p>	<p>ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS DU SYSTÈME</p>  <p><b>INCERTITUDE</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



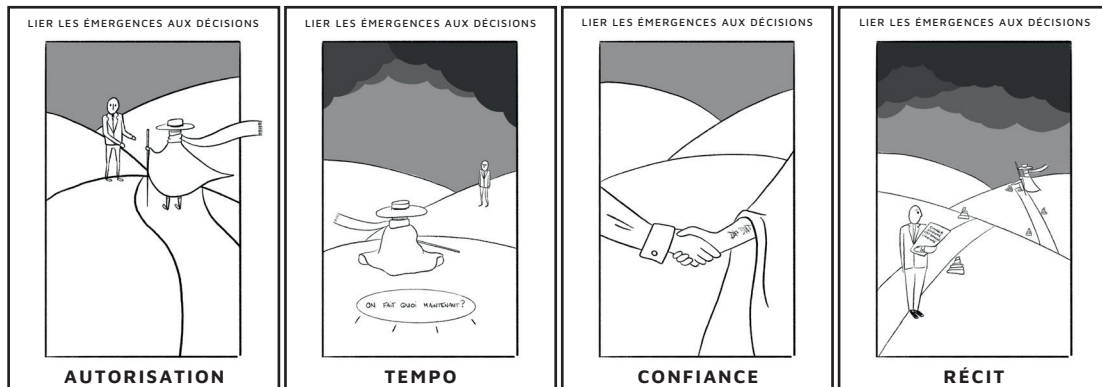
## DÉVELOPPER UN NOUVEAU GESTE MÉTIER



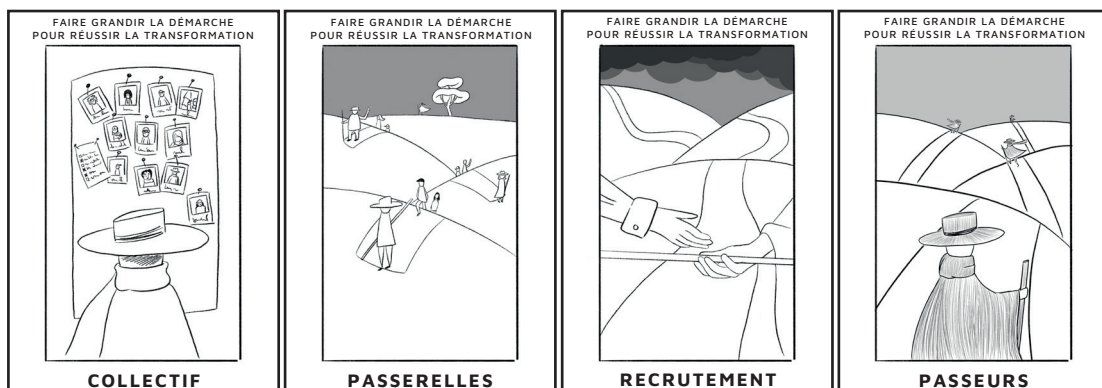
## ANIMER LE COLLECTIF POUR FAIRE ÉMERGER



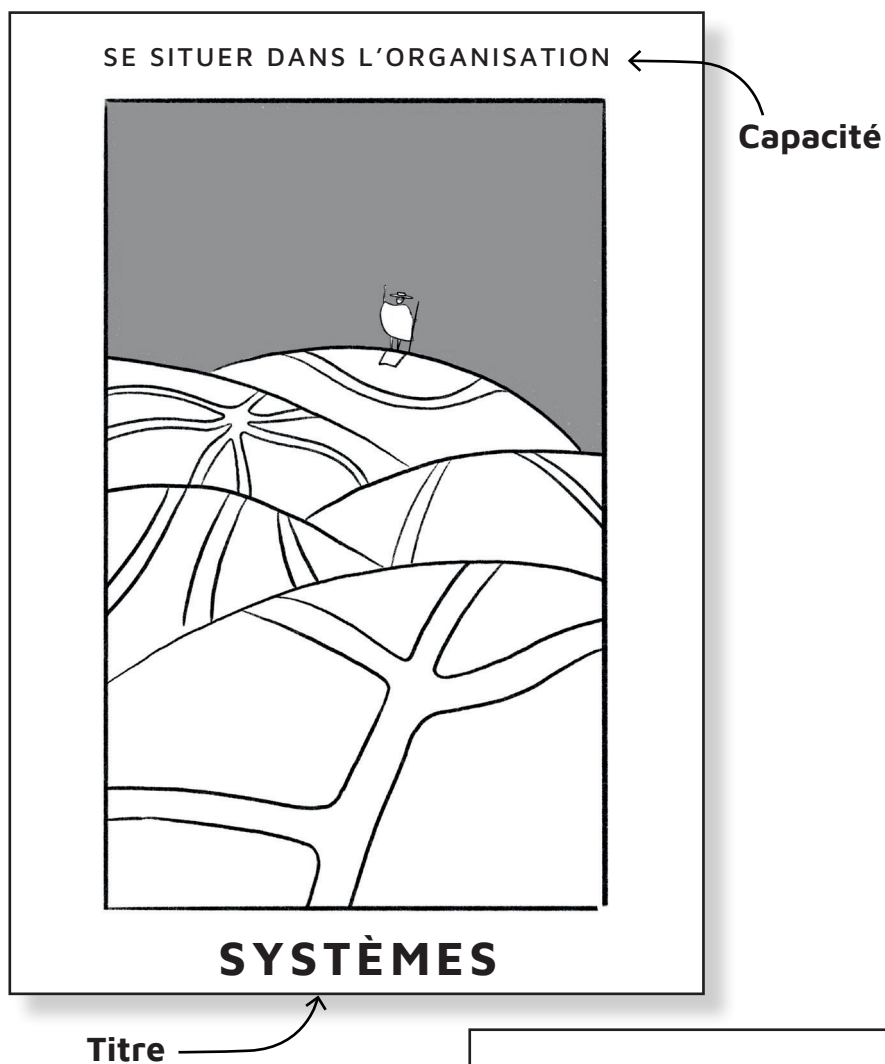
## LIER LES ÉMERGENCES AUX DÉCISIONS



## FAIRE GRANDIR LA DÉMARCHE POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION



# Contenu d'une carte



## Présentation de la carte

Positionnement du thème de la carte dans le processus de transformation.

## Questions de la carte

Questions à poser aux passeurs.

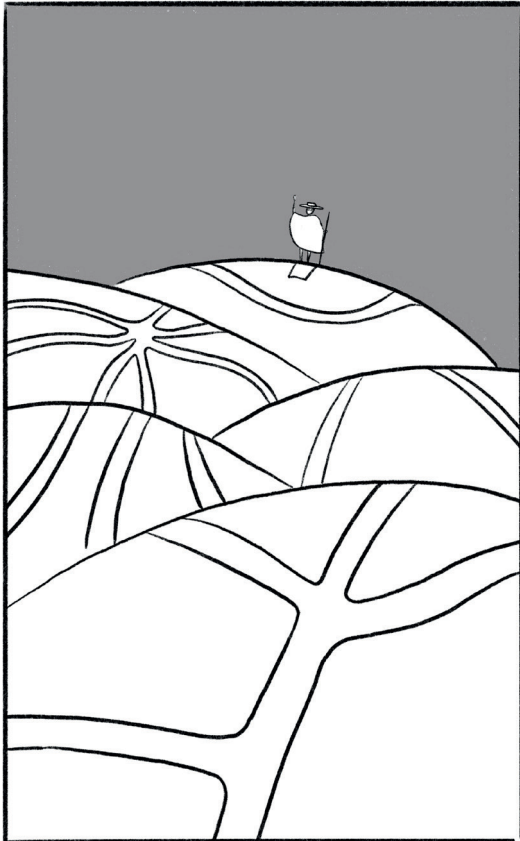
## SYSTÈMES

Chacun tient une place dans l'organisation. Celle-ci a des périmètres plus ou moins précis et regroupe des éléments géographiques, économiques, culturels, historiques.... Elle constitue un « territoire » d'action confronté aux limites planétaires.

**Comment décririez-vous le système dans lequel votre organisation évolue ?**

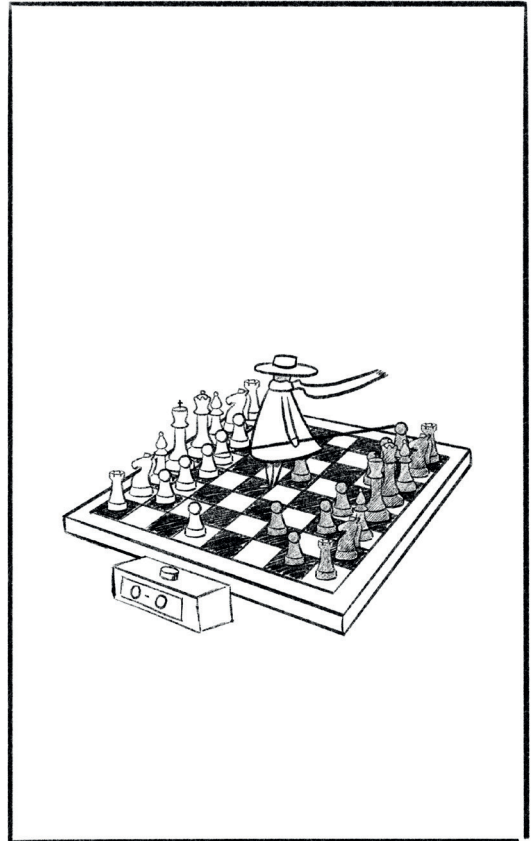
**Comment votre organisation prend en compte les limites planétaires ?**

SE SITUER DANS L'ORGANISATION



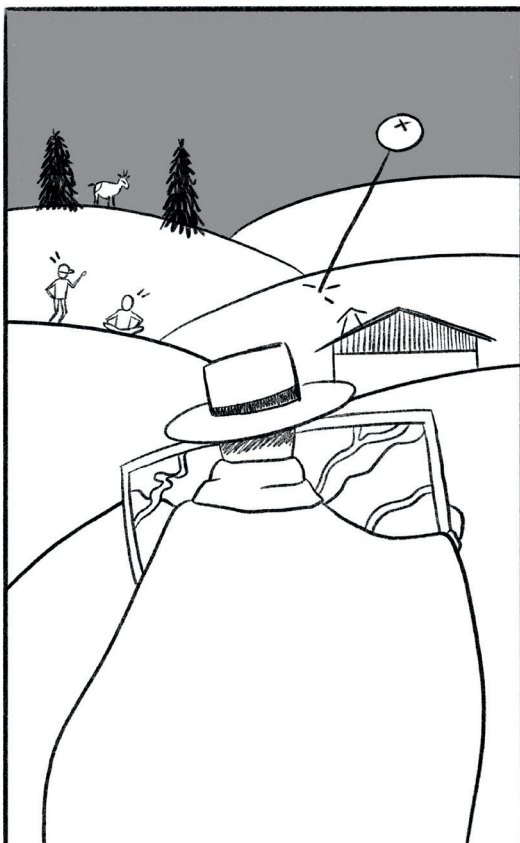
**SYSTÈMES**

SE SITUER DANS L'ORGANISATION



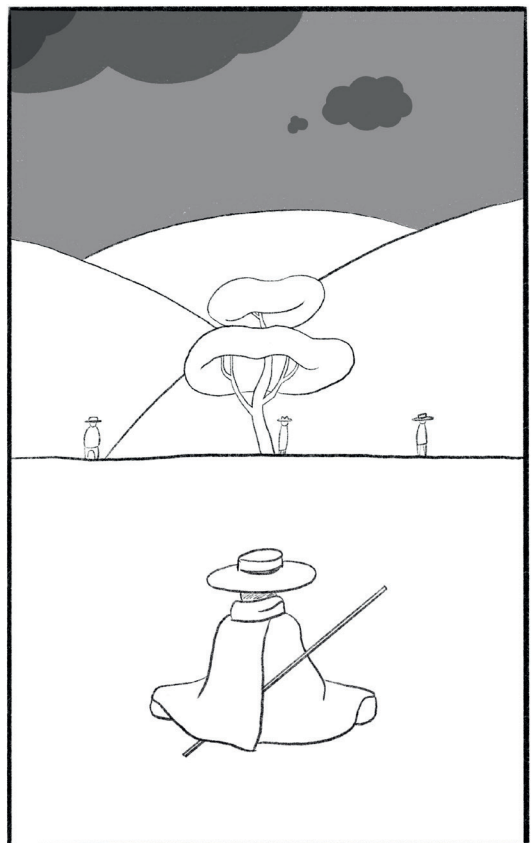
**POUVOIRS**

SE SITUER DANS L'ORGANISATION



**VALEURS**

SE SITUER DANS L'ORGANISATION



**RÔLES**

## POUVOIRS

L'organisation est caractérisée par des jeux d'acteurs qui détiennent des pouvoirs et agissent selon des règles.

Le pouvoir est le niveau de contrôle que l'on possède sur les incertitudes (Michel Crozier). Les règles permettent au collectif de fonctionner. Il est important d'avoir conscience de sa place dans l'organisation.

**De quels pouvoirs disposent les parties prenantes avec lesquelles vous interagissez ?**

**Quelles sont vos marges de manœuvre pour agir dans ce système aujourd'hui ?**

**Comment pourriez-vous étendre vos marges de manœuvre ?**

2

## SYSTÈMES

Chacun tient une place dans l'organisation. Celle-ci a des périmètres plus ou moins précis et regroupe des éléments géographiques, économiques, culturels, historiques.... Elle constitue un « territoire » d'action confronté aux limites planétaires.

**Comment décririez-vous le système dans lequel votre organisation évolue ?**

**Comment votre organisation prend en compte les limites planétaires ?**

1

## RÔLES

La transformation redistribue régulièrement les rôles (on parle de rôles situationnels) et il est important de regarder régulièrement les évolutions de postures aux différents stades.

**Quel est votre rôle aujourd'hui dans votre organisation ?**

**En prenant du recul, comment qualifieriez-vous l'action des parties prenantes dans le processus de transformation aujourd'hui ?**

**Quelles opportunités d'action cela vous offre-t-il ?**

4

## VALEURS

L'organisation est un construit social qui regroupe des visions du monde et des valeurs. Cela crée des attachements : nous tenons à notre organisation comme elle nous tient. En être conscient permet de préparer des renoncements.

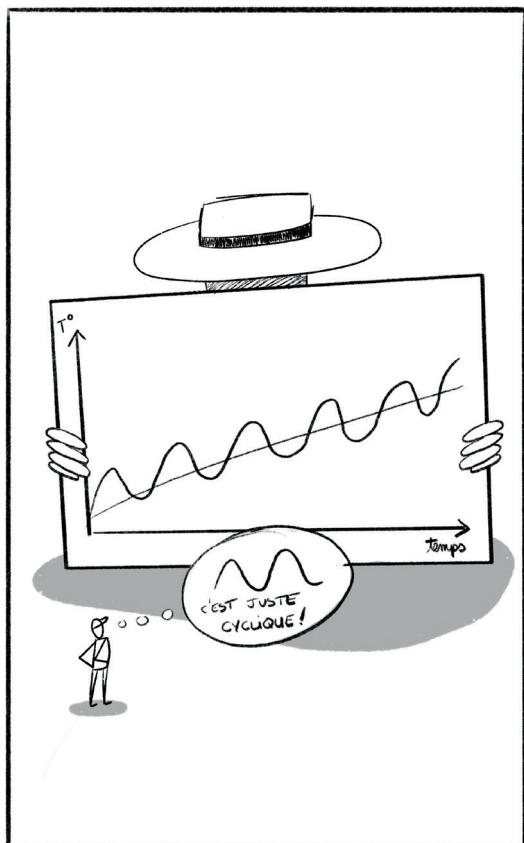
**Quelles sont les valeurs clés de votre organisation ? Pensez à des valeurs « universelles ».**

**Quel est le récit actuel de votre organisation ?**

**A quoi tenez-vous dans votre organisation ?**

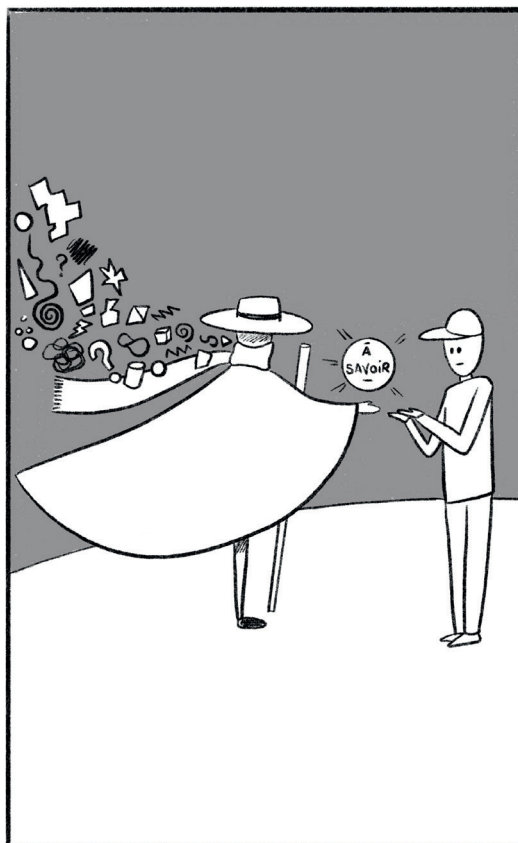
3

COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ



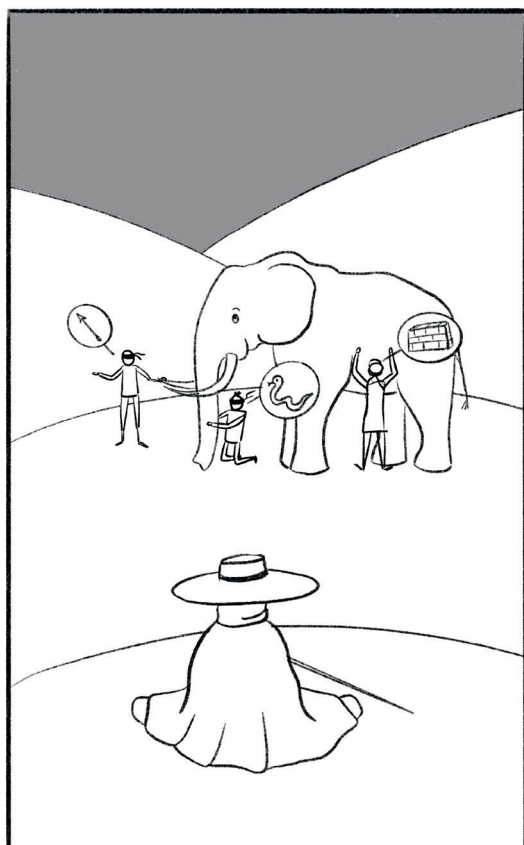
**LIMITES PLANÉTAIRES**

COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ



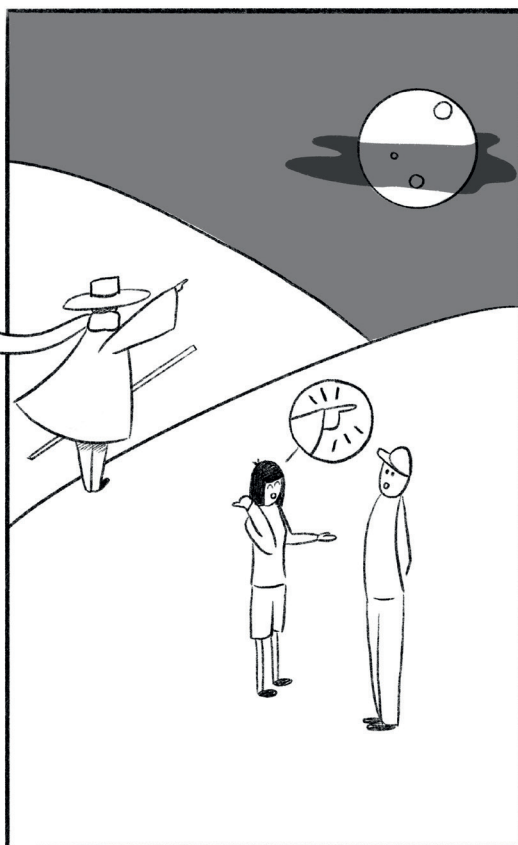
**PÉDAGOGIE**

COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ



**COCONSTRUCTION**

COCONSTRUIRE ET DIFFUSER LA RÉALITÉ



**INTÉGRATION**

## PÉDAGOGIE

Pour décrire la réalité complexe, la mise en système est très utile mais rend alors la compréhension plus difficile (impression « usine à gaz »). Pour diffuser la réalité, il convient de choisir les éléments en fonction des moments et des interlocuteurs (pédagogie). L'objectif est d'injecter progressivement les éléments de sorte à générer de l'inconfort (mais pas trop).

**Quelles sont les informations les plus sensibles pour les parties prenantes ?**

**Comment les diffuser de manière pédagogique pour ne pas bloquer le système ?**

6

## LIMITES PLANÉTAIRES

Les éléments scientifiques sont à contextualiser localement en prenant en compte les évolutions historiques et les prévisions modélisées.

Les ordres de grandeur sont indispensables.

« Tous les modèles sont faux, certains sont utiles » (Georges Box).

**Quels sont les ordres de grandeurs qui caractérisent votre situation au regard des limites planétaires ?**

**Quelles sont les évolutions passées et futures ?**

5

## INTÉGRATION

La réalité et les enjeux ne s'imposent pas au collectif. Il est nécessaire que les parties prenantes intègrent ces éléments et cela se fait à leur rythme et selon des contextes plus ou moins favorables.

**Quels sont les éléments de réalité les plus difficiles à comprendre ?**

**Quels sont les occasions de partager ces éléments ?**

**Comment vérifier que les éléments sont compris ?**

8

## COCONSTRUCTION

La réalité des systèmes complexes ne peut être connue, elle ne peut qu'être approchée.

Pour que cette approche soit la « moins fautive » possible, il est important de rassembler les données scientifiques et les données de terrain. On cherche la co-construction de la réalité.

**Quelles sont les sources de connaissance internes mobilisables pour décrire la réalité ?**

**Quelles sont les éléments de convergence entre le terrain et les données scientifiques ?**

7

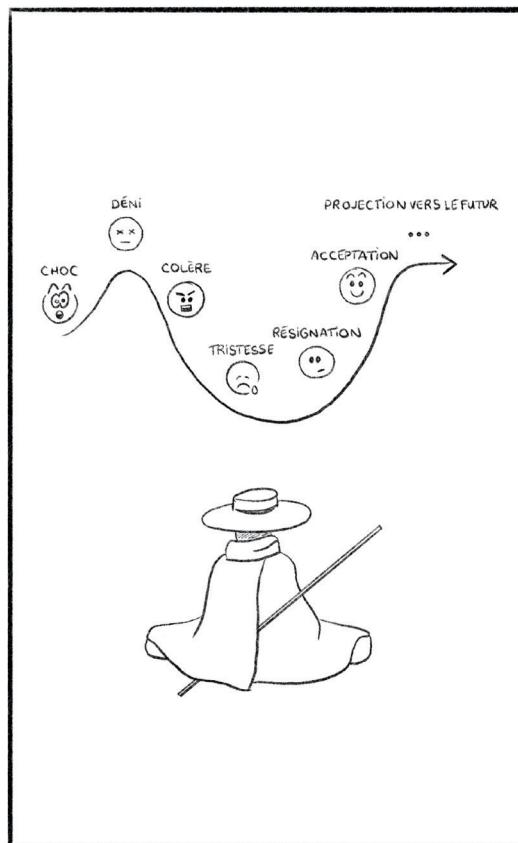


ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS  
DU SYSTÈME



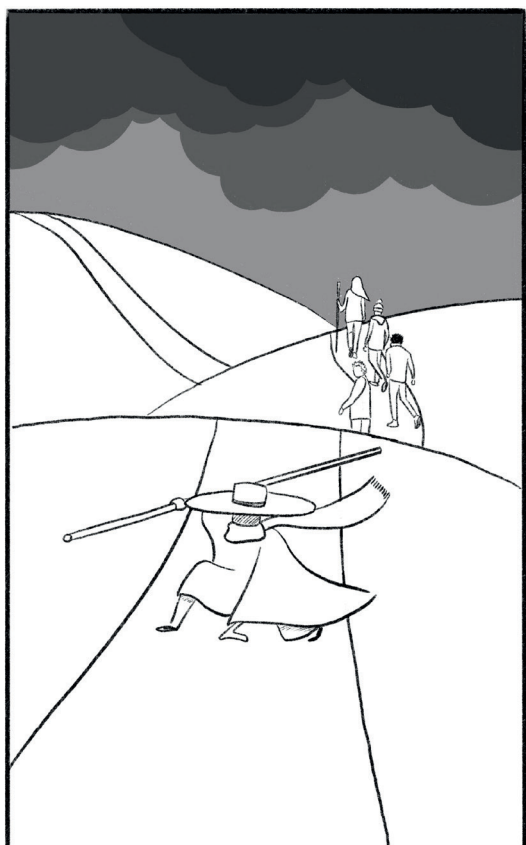
**MENACES**

ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS  
DU SYSTÈME



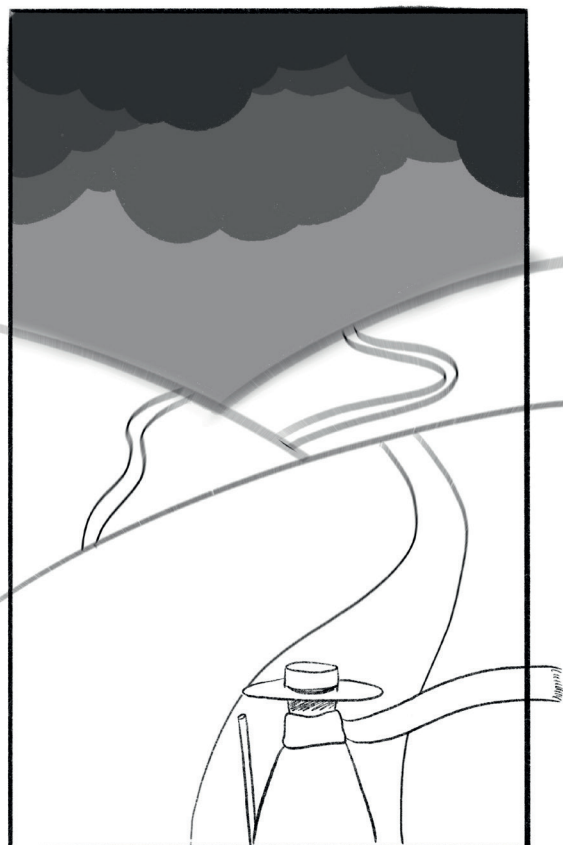
**DEUIL**

ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS  
DU SYSTÈME



**EFFET SYSTÉMIQUE**

ACCUEILLIR ET GÉRER LES RÉACTIONS  
DU SYSTÈME



**INCERTITUDE**

## DEUIL

Individuellement, les menaces obligeant la transformation provoquent des réactions émotionnelles (courbe du deuil) qui activent des biais cognitifs (confirmation, ...).

Le processus de deuil est indispensable au changement ; on recherche même la situation où l'on se sent « consciemment incompétent » pour rebâtir une perspective.

**Observez les réactions individuelles : qui est dans le déni, la colère, la tristesse, l'apathie ?**

**Comment pourriez-vous adapter votre action ?**

10

## MENACES

La pénétration de la réalité au sein du système va engendrer un sentiment de menace pour la raison d'être du système. Par nature, le système cherche à maintenir son équilibre et réagit parfois brutalement aux menaces ressenties .

**Quels sont les éléments de réalité qui menacent la raison d'être de l'organisation ?**

**Qu'est-ce qui génère la nécessité de se transformer ?**

**Quelles parties prenantes « gardent » le système et réagiront contre les menaces ?**

9

## INCERTITUDE

La transformation s'effectue dans la complexité et l'incertitude : le chemin de la solution n'est pas connu. Il convient d'avancer dans l'incertitude sans savoir où l'on va. Cela peut provoquer de l'inconfort.

**Quel est votre rapport à l'incertitude ?**

**Comment pourriez-vous être plus confortable dans l'incertitude ?**

**Quelles possibilités nouvelles vous offre cette incertitude ?**

12

## EFFET SYSTÉMIQUE

Une organisation est en lien avec d'autres organisations. La transformation d'une organisation génère des perturbations dans les autres organisations liées. Ces pressions et réactions externes sont à prendre en compte.

**Quels sont les effets de la transformation de mon organisation sur les autres organisations partenaires ?**

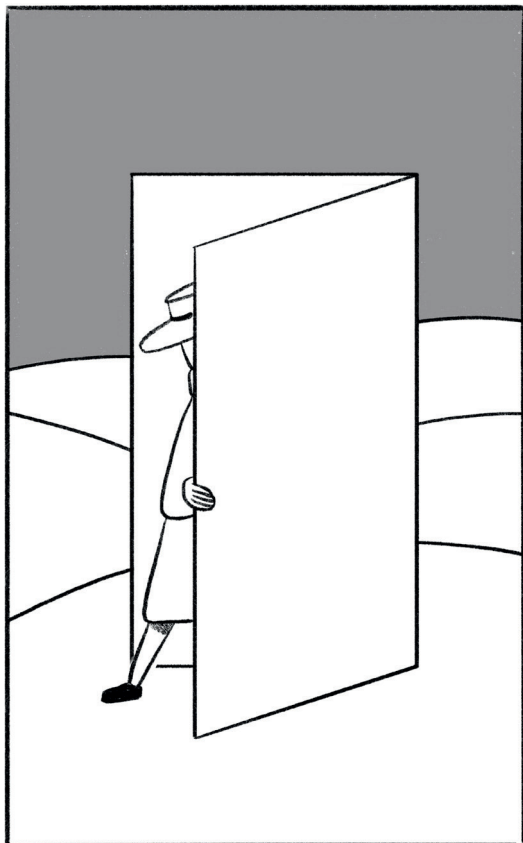
**Quels sont les vecteurs d'influence mutuelle ?**

**Quelles sont les précautions à prendre ?**

11



DÉVELOPPER UN NOUVEAU GESTE MÉTIER



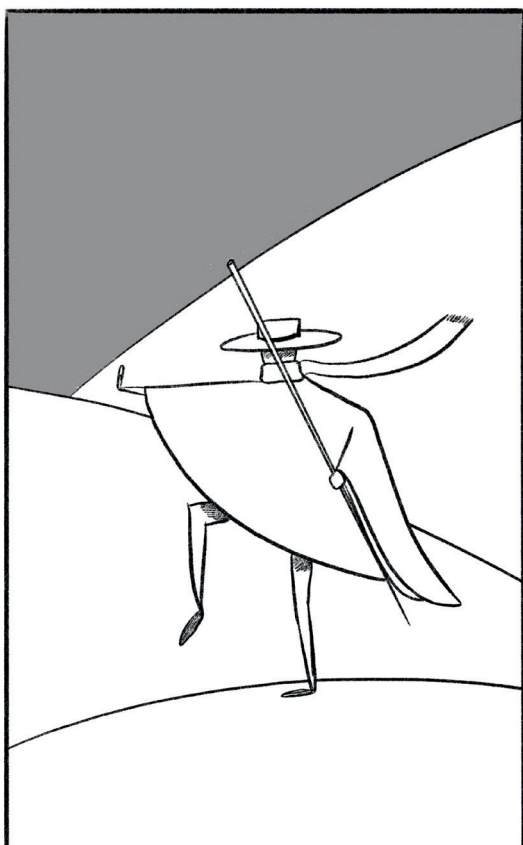
**PROJET**

DÉVELOPPER UN NOUVEAU GESTE MÉTIER



**TENSION**

DÉVELOPPER UN NOUVEAU GESTE MÉTIER



**ANCRAGE**

DÉVELOPPER UN NOUVEAU GESTE MÉTIER



**ÉNERGIE**

## TENSION

Le passeur maintient consciemment et volontairement une tension dans l'organisation. Il provoque le mouvement du changement. Il ajuste cette tension pour ne pas que l'organisation se bloque. Il agit sur une ligne de crête.

**Aujourd'hui, la tension pour le changement est-elle trop forte, pas assez forte, juste ce qu'il faut ?  
Quelles sont les conséquences pour vous, pour votre posture, pour votre capacité d'action ?**

14

## PROJET

Les occasions d'engager une transformation sont à chercher dans les activités récurrentes de l'organisation de sorte à préparer la pénétration au plus près de la raison d'être.

Il convient d'observer les activités pour identifier une opportunité.

**Quel projet en cours pourrait permettre d'intégrer les éléments des limites dépassées ?**

13

## ÉNERGIE

Le rôle de passeur est engageant et demande un investissement personnel important. Il faut veiller à conserver son énergie mais aussi à passer le relai, voire abandonner, si le contexte est trop difficile. La gestion du temps est importante.

**Quel est votre niveau d'énergie ?  
Serait-il nécessaire de faire une pause ?  
Pourriez-vous déléguer ou passer le relai ?**

16

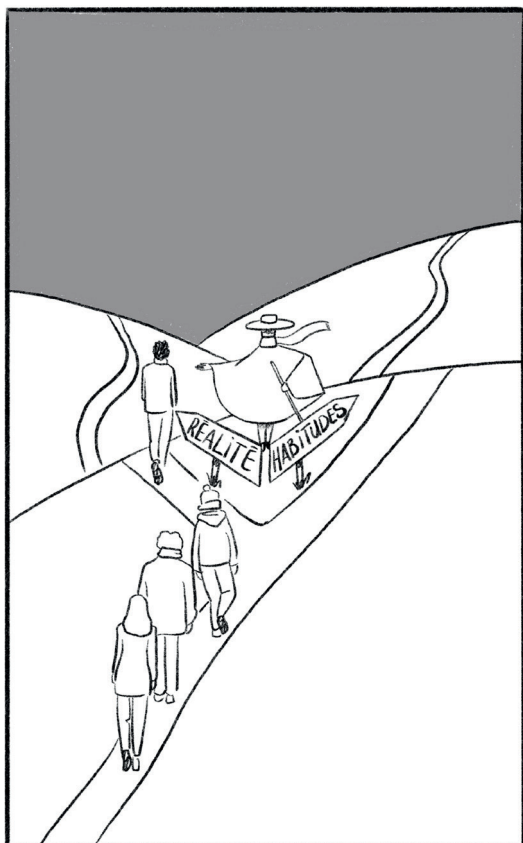
## ANCRAGE

L'animateur de la transformation (le passeur) se met en posture d'inconfort ; il intègre les incertitudes et sait ce que cela peut provoquer dans l'organisation. Il veille donc à avoir des appuis solides (les « ancrs de certitude ») ainsi qu'une clarté dans les enjeux à porter.

**Quels sont les soutiens sur lesquels vous pouvez compter ?  
Quelles sont les connaissances ou expertises que vous maîtrisez ?  
Quels sont les valeurs personnelles qui vous guident ?**

15

ANIMER LE COLLECTIF POUR FAIRE ÉMERGER



**HABITUDES**

ANIMER LE COLLECTIF POUR FAIRE ÉMERGER



**INTUITIONS**

ANIMER LE COLLECTIF POUR FAIRE ÉMERGER



**INNOVATEURS**

ANIMER LE COLLECTIF POUR FAIRE ÉMERGER



**CÉLÉBRATION**

## INTUITIONS

Le passeur esquisse un chemin sans être sûr de la bonne direction (domaine de l'incertitude). Il invite les volontaires au changement. En confrontant la réalité, il fait émerger des intuitions qui deviennent collectives.

**Quelles sont les intuitions collectives qui émergent ?**

**En quoi permettent-elles un passage à l'action à court terme ?**

**En quoi permettent-elles une projection à moyen/long terme ?**

18

## HABITUDES

Le passeur emmène les parties prenantes volontaires (les innovateurs) sur le chemin de la réalité en les détournant des habitudes qui ne sont pas adaptées à la situation.

Il rappelle systématiquement le « bon chemin ».

Il ne force pas, il insuffle et invite à suivre ce chemin.

**Quelles sont les habitudes actuelles qui minorent ou nient la réalité ?**

**Quelles sont les points de repères que vous pouvez matérialiser pour guider les parties prenantes ?**

17

## CÉLÉBRATION

Les premières actions permettent de rendre concrète la transformation et de motiver d'autres parties prenantes. Il convient de « célébrer » les premières actions en les racontant dans une mise en perspective liée aux enjeux. Ces célébrations prennent des formes diverses.

**Quelles sont les actions que vous pouvez célébrer ?**

**Quels types de célébration seraient opportuns ?**

20

## INNOVATEURS

Le passeur diffuse les éléments de réalité aux parties prenantes volontaires (les innovateurs). Il les accompagne dans la difficile acceptation et leur donne les clés de compréhension et de confiance. Le passeur mise sur la capacité des parties prenantes à trouver leur propre chemin.

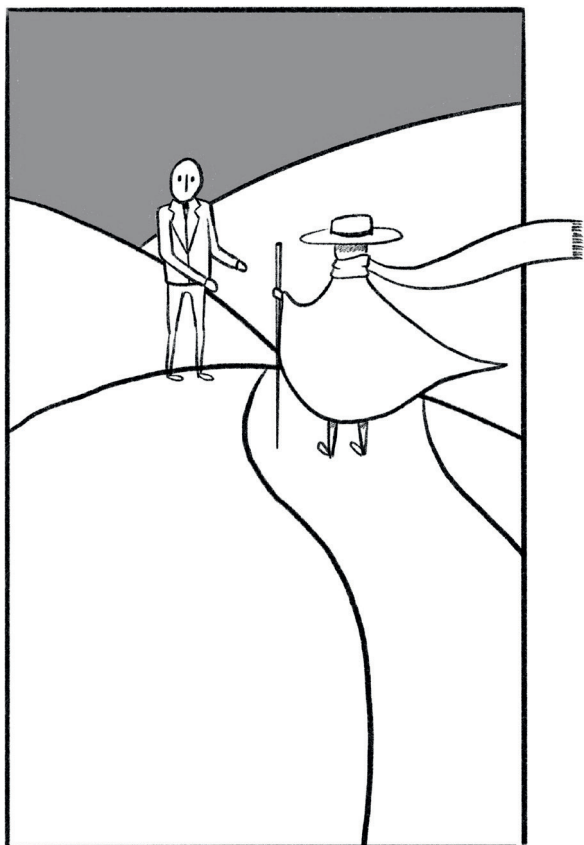
**Quelles sont les nouvelles compétences que vous voyez émerger dans le collectif ?**

**Quels rôles pouvez-vous confier aux innovateurs ?**

**Quelles sont les nouvelles recrues que vous pourriez faire ?**

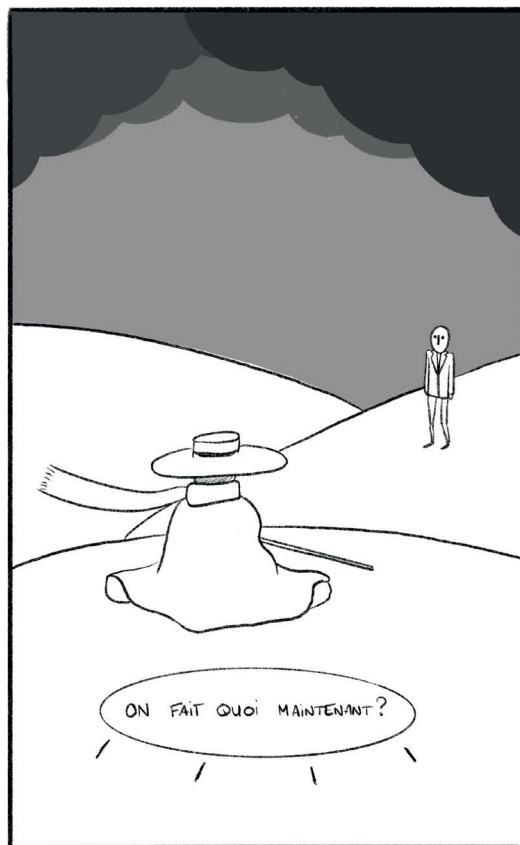
19

LIER LES ÉMERGENCES AUX DÉCISIONS



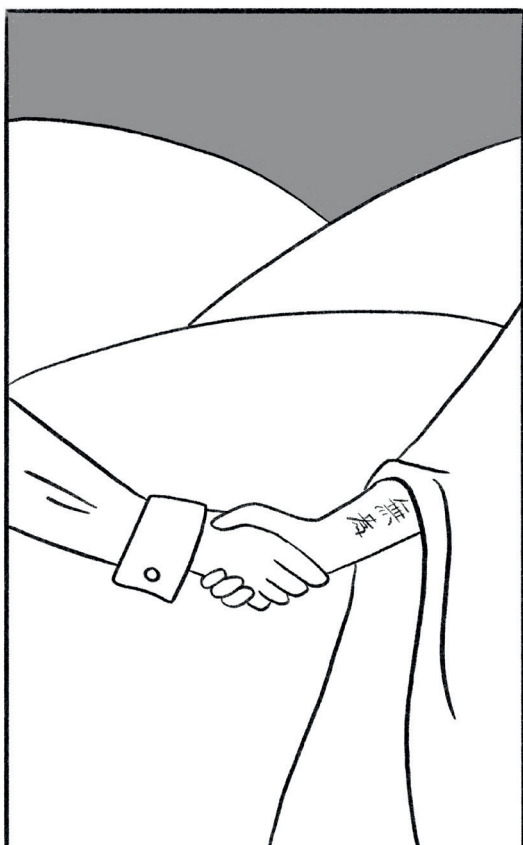
**AUTORISATION**

LIER LES ÉMERGENCES AUX DÉCISIONS



**TEMPO**

LIER LES ÉMERGENCES AUX DÉCISIONS



**CONFIANCE**

LIER LES ÉMERGENCES AUX DÉCISIONS



**RÉCIT**

## TEMPO

Face aux enjeux de transformation, le système va chercher à trouver des solutions rapides, sans prendre en compte l'approche systémique : le risque de mal-adaptation est fort. Face à la pression du système, le passeur doit pouvoir temporiser (non-agir) et donner à l'instance décisionnelle les éléments pour rassurer.

**Quelles sont les pressions exprimées par l'instance décisionnelle pour trouver rapidement des solutions ?**

**Comment temporiser pour laisser le temps de l'émergence ?**

22

## AUTORISATION

L'émergence de solutions se produit en marge de la vie habituelle de l'organisation mais en lien avec elle : ses règles, ses acteurs et son instance décisionnelle. Il convient de maintenir le système en cours tout en faisant émerger un nouveau modèle. Pour cela, il convient d'avoir l'autorisation du système à créer cette marge.

**De quelle marge disposez-vous pour travailler sur l'émergence de solutions ?**

**Comment cette reconnaissance se traduit-elle ?**

**De quels moyens disposez-vous (temps, budget, équipe) ?**

21

## RÉCIT

Tout comme les enjeux, les solutions ne s'imposent pas au collectif de l'organisation. Elles émergent et leur influence sur la raison d'être se fait par la manière dont on les raconte, c'est-à-dire le récit de la transformation en train de se faire. Le passeur fournit les éléments de récit à l'instance décisionnelle.

**Quels sont les nouveaux éléments de récit à proposer à l'instance décisionnelle ?**

**Quelles sont les occasions de les diffuser ?**

24

## CONFIANCE

Le passeur entretient le lien permanent avec l'instance décisionnelle. C'est le gage d'un pacte de confiance qui permet au passeur d'agir. Dans ce pacte, le passeur s'engage à écouter le système et réguler la tension.

**Comment assurez-vous le lien avec l'instance décisionnelle de l'organisation ?**

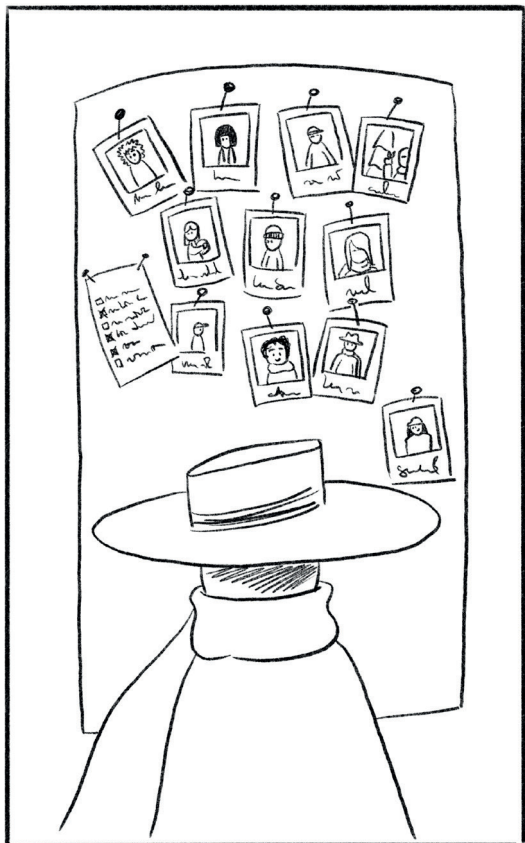
**Comment renforcer la confiance avec l'instance décisionnelle ?**

**Quelle régulation mettez-vous en place pour ajuster la tension utile à la transformation ?**

23

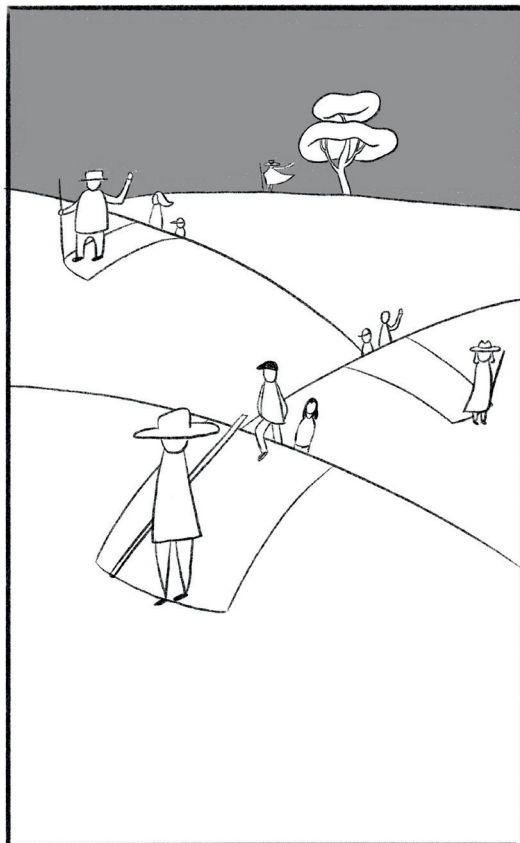


FAIRE GRANDIR LA DÉMARCHE  
POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION



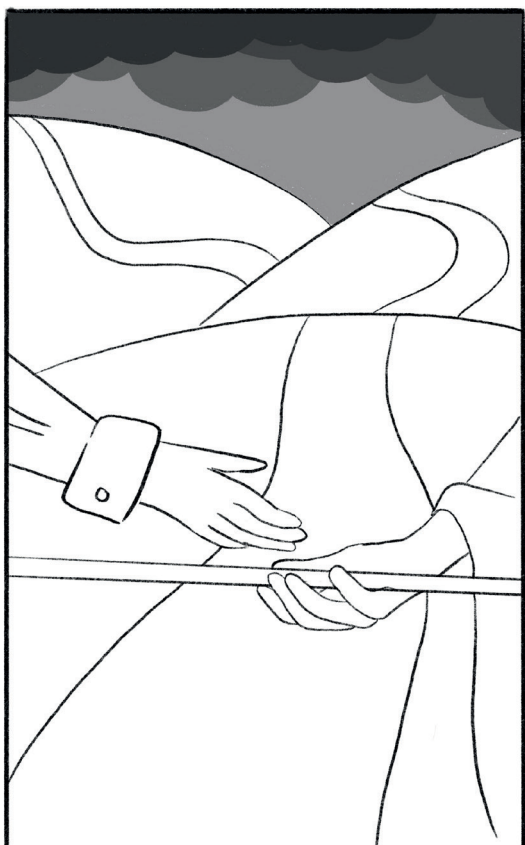
**COLLECTIF**

FAIRE GRANDIR LA DÉMARCHE  
POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION



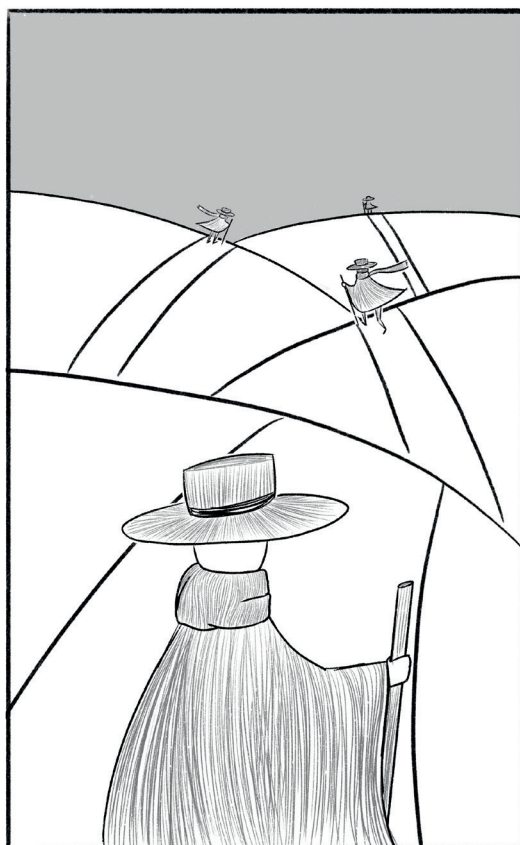
**PASSERELLES**

FAIRE GRANDIR LA DÉMARCHE  
POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION



**RECRUTEMENT**

FAIRE GRANDIR LA DÉMARCHE  
POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION



**PASSEURS**

## PASSERELLES

Le passage à l'échelle se fait par des chemins divers selon les opportunités qui auront émergé. Les relations entre l'organisation et ses organisations partenaires (sur un territoire), sont des vecteurs essentiels à identifier : des passerelles permettant de consolider de nouveaux modèles et de créer de nouvelles chaînes de valeurs.

**Quelles sont les passerelles existantes avec les organisations de mon territoire ?**

**Quelles nouvelles passerelles pourraient être créées ?**

**Quelles opportunités cela offre-t-il ?**

26

## COLLECTIF

Le passeur anime un collectif de parties prenantes volontaires. Il doit accepter que ce collectif évolue, que les participants sont plus ou moins investis. C'est volatil. Le passeur assure une cohésion minimale de l'équipe. Il mise sur le principe de la diffusion de l'innovation : passage des innovateurs aux pionniers puis à la première majorité adoptante.

**Qui constitue le noyau initial ?**

**Comment évolue ce noyau aujourd'hui ?**

**Comment ce noyau diffuse-t-il la transformation dans l'organisation ?**

25

## PASSEURS

La transformation d'une organisation se fait dans un monde qu'il convient désormais de reconnaître comme volatil, incertain, ambigu et complexe (VICA). Le mouvement est la clé de la résilience et de l'adaptabilité.

Il convient de maintenir l'idée de mouvement et donc de trouver des relais auprès d'autres passeurs.

**Quels sont les autres passeurs que vous identifiez dans votre organisation et dans les organisations liées ?**

**Quels autres passeurs pourront poursuivre l'action au-delà de votre implication ?**

28

## RECRUTEMENT

Le passeur veille à saisir toutes les occasions pour recruter des nouvelles parties prenantes. Il analyse les opportunités avec le collectif engagé en lien avec l'instance décisionnelle.

**Quelles sont les nouvelles parties prenantes à recruter ?**

**Quels rôles pouvez-vous leur donner ?**

27