



Frédéric Elie on  
ResearchGate

## La gestion des risques risque-t-elle de freiner les changements ? *Réflexions personnelles*

Frédéric Élie  
mai 2007, modifié mars 2009

CopyrightFrance.com

*La reproduction des articles, images ou graphiques de ce site, pour usage collectif, y compris dans le cadre des études scolaires et supérieures, est INTERDITE. Seuls sont autorisés les extraits, pour exemple ou illustration, à la seule condition de mentionner clairement l'auteur et la référence de l'article.*

« Si vous ne dites rien à votre brouillon, votre brouillon ne vous dira rien ! »  
Jacques Breuneval, mathématicien, professeur à l'université Aix-Marseille I, 1980

**Abstract :** Je fais état ci-dessous de quelques réflexions personnelles sur la compatibilité de la gestion des risques et des dynamiques de changement. Ces réflexions sont reliées à mes pensées épistémologiques (« valeurs de la science ») qui prennent en compte les grands principes des systèmes complexes. Aujourd'hui, dans nos sociétés à la fois postindustrielles et marquées par un écart toujours croissant entre la vision à court terme du profit et la recherche commune de solutions collectives à des problèmes désormais inexorablement planétaires, le thème du changement dans le respect, sous certaines conditions, légitime, du principe de précaution mérite d'être abordé. Voyez dans cet article une humble invitation à le méditer.

### SOMMAIRE

- 0 – Introduction
- 1 – Quelques mots sur la gestion des risques
- 2 – Principe de prévention, ou bien principe de précaution ?
- 3 – Quelques mots sur les changements
- 4 – Principes de base, non exhaustifs, pour un changement à la fois pertinent, crédible et fructueux

### 0 – Introduction

Dans nos sociétés dites modernes se manifestent des nécessités et des désirs de changement, quand cela ne va pas jusqu'au besoin de rupture.

Nous savons tous que, dans bien des cas, le changement répond à la nécessité de conserver un objectif général et fondamental, de le garantir même, en modifiant, en adaptant les objectifs secondaires qui le déclinent, aux évolutions des divers environnements où il est appelé à se déployer.

Le changement est l'évolution d'un système en terme de ce qui, chez lui, doit rester conservé (l'objectif fondamental, ou encore « projet »). Ceci, quelle que soit la nature du système : biologique, sociétal, économique, etc.

La rupture est une notion tout autre : elle est la remise en cause de l'objectif fondamental du système lui-même. Sa mise en œuvre conduit donc à un nouveau système dans lequel il n'est plus possible de reconnaître ce qui caractérisait l'ancien. En effet, ce qui caractérise un système, et permet de l'identifier malgré tous les changements qu'il peut connaître au cours de sa vie, c'est son (ou ses) objectif primordial. L'ensemble des processus internes au système, ou

ceux qui assurent ses interactions avec l'extérieur, ont normalement pour fonction de conduire à la fois les changements pour une adaptation aux environnements internes et externes au système, ainsi que le maintien de ses états d'équilibre souvent dynamique. Dans ce cas, un tel ensemble forme ce que les systémiciens appellent le « programme » du système.

La rupture est bel et bien la destruction du programme, puisqu'elle ne cherche plus à pérenniser l'ancien système. A son issue, soit émerge un autre programme, donc un tout autre système, soit plus rien du tout.

Si les changements d'un système lui sont nécessaires pour s'adapter continuellement à ses environnements, la recherche d'états d'équilibres, si possibles stables, lui est tout autant nécessaire pour éviter des transitions incompatibles avec l'exigence d'identité du système dans le temps, donc pour éviter des transitions trop brutales qui mettraient en danger le système, notamment celui de sa perte d'identité, la perte de la possibilité d'être reconnu comme le « même » système.

Or, cette recherche d'équilibres pose une tendance à réguler, voire à neutraliser, les changements. Plus précisément, cette recherche des équilibres se traduit souvent par la gestion et la maîtrise des risques que les changements trop brutaux introduisent à l'encontre de la pérennité du système.

Il apparaît ainsi, dans les systèmes complexes (et la société humaine avec ses activités en est un) une relation dialectique entre d'une part la gestion et conduite des changements, et d'autre part la gestion et maîtrise des risques. Avec, à la clé, la double problématique :

- la gestion et la maîtrise des risques, dont la fonction première est de contrôler tout changement, ne risquent-elles pas de bloquer les changements, y compris ceux qui sont nécessaires ?
- la gestion et la conduite des changements, dont la fonction première est d'assurer l'adaptation du système à ses environnements (c'est-à-dire leur co-évolution), ne risquent-elles pas de forcer le changement en niant et en écartant toute prise en compte des risques ?

Dans cet article, où il sera question seulement de changement, et non de ruptures, cette double problématique est esquissée sous l'angle du management des projets. En particulier nous nous poserons la question de savoir jusqu'où peut-on aller pour que la gestion des risques, notamment sous sa forme extrême du « principe de précaution », ne soit pas un facteur de blocage des évolutions de la société par lequel celle-ci gèlerait son dynamisme par désresponsabilisation et crainte des dangers avérés ou bien seulement supposés.

La façon de piloter les changements dans le cadre de la question précédente sera également abordée. On verra en particulier quels différents types d'acteurs sont nécessaires pour coordonner et réguler les opérations de changement.

## **1 – Quelques mots sur la gestion des risques**

Un risque est identifié dès lors que l'on a identifié :

- l'enjeu, qui est susceptible d'être menacé par un dommage,
- la probabilité d'occurrence de la situation qui génère le dommage.

L'impact du dommage sur l'enjeu (l'objectif et les intérêts à protéger) peut être classé en divers niveaux d'importance, comme par exemple : rédhibitoire, très grave, grave, faiblement grave, sans gravité, etc.

La probabilité d'occurrence du dommage peut être classée par exemple en : certaine, très probable, moyennement probable, nullement probable, voire impossible, mais aussi incertaine. En général cette probabilité est quantifiée à partir d'études statistiques. Le traitement des données et de l'information, et la mesure conservatoire à prendre pour les archiver à des fins

d'exploitations ultérieures, sont donc des préoccupations indispensables à toute analyse de risque sérieuse.

Le management (ou la gestion) des risques est l'ensemble des activités structurées et formalisées visant à identifier l'enjeu et les menaces qui pèsent sur lui, ainsi que les probabilités d'occurrence des dommages.

Face à des situations à risques, divers niveaux de responsabilité des acteurs pour y répondre peuvent être considérés :

- le commandement : c'est l'activité du décideur, c'est-à-dire celui qui est amené à prendre une décision en fonction du risque dont il est informé, avec les divers niveaux d'acceptabilité.
- La responsabilité : c'est l'aptitude à assumer le risque afin d'atteindre l'objectif de performance recherchée dans le projet concerné, mais en sachant et en acceptant le prix, la perte, que l'on est prêt à payer en retour. Pour être exercée en connaissance de cause et de manière systématique, la responsabilité nécessite de s'appuyer sur la traduction des processus du projet en procédures formelles : cela permet au décideur ou au responsable de connaître les frontières fixées qu'il convient de ne pas franchir lors de la prise de décision, et que l'on peut être amené à franchir en pleine connaissance des conséquences en matière de risques. On voit donc que, pour exercer notre responsabilité face à des situations à risques, deux exigences doivent être au préalable mises en place : le management des activités et des organisations par processus, et le management des ressources humaines par objectifs (lequel management consiste à se fixer des objectifs subordonnés à l'objectif fondamental du projet, de manière à ne retenir que ceux qui sont réalisables vis-à-vis des menaces qui pèsent sur le projet).
- La responsabilité sans faute : c'est une notion juridique, où le bénéficiaire d'une activité faite par d'autres personnes (par exemple, un chef d'entreprise, ou un représentant de la direction), sans qu'il ait commis de faute, doit obligatoirement couvrir les dommages causés aux collaborateurs par ladite activité, sachant que les dommages et les risques étaient inhérents, propres à apparaître par la nature même de l'activité.
- La responsabilité avec faute consiste, elle, à avoir exposé au danger, ou provoqué des dommages, aux collaborateurs suite au non respect volontaire des procédures et réglementations dont le rôle est, je le rappelle, de formaliser les processus tout en indiquant les frontières à ne pas franchir sous peine de s'exposer à des risques, afin de réduire la probabilité de leur occurrence et l'importance de leurs impacts.

## 2 – Principe de prévention, ou bien principe de précaution ?

La prévention consiste à protéger une décision, un projet, un objectif, contre l'apparition d'un dommage, ceci dans le cas où le risque engendré par cette apparition est scientifiquement avéré, ou, si l'on préfère, s'il y a certitude scientifique de l'existence du risque (mais cette existence n'est pas nécessairement certaine, puisque affectée d'une probabilité rarement égale à l'unité).

La précaution, quant à elle, fait la même chose que la prévention, à la nuance près que le risque, quoique supposé ou pressenti, ne fait l'objet d'aucune certitude scientifique : il n'est pas avéré et encore moins quantifié. Le risque y est incertain.

**Remarque importante** : des deux définitions précédentes il résulte que la prévention s'appuie sur une démarche inspirée de la méthode expérimentale (il faut démontrer l'existence du risque, preuves historiques et expérimentales à l'appui), tandis que la précaution relève plus du ressenti, avec toutes ses composantes subjectivistes et « irrationnelles », c'est-à-dire, reposant surtout sur un sentiment. Nous verrons plus loin que l'esprit rationnel et la perception émotionnelle ne sont pas deux choses contradictoires dans le processus de l'édification de la connaissance et de la prise de décision humaines.

Le principe de prévention incite alors à tout mettre en œuvre pour empêcher l'apparition d'un dommage dont le risque est scientifiquement (donc expérimentalement) avéré. Si on ne parvient pas à le faire, il faut alors annuler la décision susceptible de créer la situation porteuse de ce risque. C'est même très souvent une obligation légale.

En revanche, le principe de précaution incite à tout mettre en œuvre pour empêcher l'apparition d'un dommage dont le risque est scientifiquement incertain, et seulement conjecturé. Et si on ne parvient pas à le faire, faut-il alors supprimer une décision tant que cette incertitude demeure ? Chez les détracteurs du principe de précaution, selon lesquels son application systématique et aveugle conduit au gel de tout changement technologique, économique, ou stratégique, la question précédente est la base de leur rejet.

L'enjeu est de taille, il est vrai : comme on l'a vu en introduction, le rejet de tout changement qui pourrait être utile face à une nécessité d'adaptation, au nom d'une crispation sur des dangers encore virtuels, peut entraîner des difficultés pour pérenniser le système. Et lorsque le système est l'humanité elle-même, ou les sociétés, les civilisations avec leurs activités et leurs systèmes de valeurs, les acteurs économiques, tout individu, etc., les difficultés méritent un traitement prioritaire.

Face au danger des abus, dans un sens comme dans l'autre, dans le sens d'un excès de changements qui répondent plus à des critères d'intérêts particuliers qu'à des nécessités collectives ou sociétales, et, à l'inverse, dans le sens d'un excès, de l'exagération de risques non encore avérés, il faut, pour ce qui concerne le domaine du savoir-faire technique (celui adopté dans l'esprit de mon site), maîtriser l'outil statistique : non seulement d'un point de vue mathématique, mais encore sur le plan méthodologique, voire épistémologique. En d'autres termes, là comme ailleurs en sciences, il faut conserver la vigilance qui confère l'esprit de la méthode expérimentale, et l'indispensable esprit critique qui l'accompagne (et sur lequel je ne reviendrai pas ici : voir article [méthode expérimentale](#)).

L'outil statistique, accompagné précisément des **précautions** de la méthode expérimentale, reste donc l'outil du management des risques.

A partir des résultats issus de l'historique qu'il établit sur la vie du système ou d'un système similaire, on peut bâtir, à l'aide de modèles de projection qu'il faut avoir validé expérimentalement au préalable, des scénarios de risques. Une des raisons importantes qui invitent à la prudence dans ce domaine, réside dans la façon d'établir des projections sur le futur qui tiennent compte des variations de certaines conditions que les modèles historiques n'ont pas pu prendre en compte parce qu'alors inexistantes au moment où les données recueillies ont été traitées. Autrement dit : si l'on bâtit un modèle de projection sur la base de données qui montrent des évolutions passées suite à des variations qui ont existé, a-t-on le droit de conclure à des risques futurs si ceux-ci résultent de variations nouvelles qui ne figuraient pas dans celles qui ont permis de construire le modèle ?

Cette question, me semble-t-il, apparaît par exemple dans celle du risque du [réchauffement climatique](#).

Revenons à l'objet de ce paragraphe : principe de prévention et principe de précaution.

La prévention, comme la précaution, se fonde sur des critères de degrés d'admissibilité des risques, et ces critères évoluent avec le temps, les civilisations, les cultures, le social, sans oublier bien sûr le coût économique. Elles prennent en compte les deux facteurs :

- l'évolution des facteurs sociétaux. Aujourd'hui, personne n'admettrait que l'on expose sa vie pour un travail dans une entreprise, ou encore personne n'accepterait d'être empoisonné par la nourriture.
- Le coût économique induit par la maîtrise des risques : maîtriser les risques nécessite des ressources financières, des investissements, et il est souhaitable, pour

ceux qui le financent, qu'il y ait un gain en retour grâce au fait que des dommages significatifs ont épargné le système. Mais alors, se dira-t-on, peut-on s'abstenir de mettre en œuvre des actions préventives si elles sont économiquement peu ou pas rentables ? N'y a-t-il pas là un devoir sociétal, voire éthique, à privilégier la prévention devant les seuls critères de profit ?

Cette question nécessite que soit bien compris le distinguo suivant :

Il faut distinguer le risque affectant une organisation (société, organisme, entreprise...) du risque affectant chacun de ses membres, de ses acteurs humains. Cette exigence doit l'emporter sur toutes les autres parce qu'il est désormais admis, dans les principes des sociétés dites modernes et démocratiques, que, en général, les intérêts et les enjeux « supérieurs » des organisations ne doivent pas prévaloir sur ceux de la personne (mais, réciproquement, chaque personne, en tant qu'acteur du système, a la responsabilité de veiller à cette exigence, à commencer par elle-même vis-à-vis des autres, dans ses comportements).

L'exigence ci-dessus, on l'a bien compris, dépend du social, du système des valeurs que la société a adoptées ([1]). Autrement dit, l'individu ne doit pas faire l'objet de la même approche du management des risques que celle de ses organisations. Ceci a une conséquence importante sur la méthodologie statistique et les modèles de projection. Dans cette perspective, le management des risques demande une implication totale et personnelle des responsables de l'organisation, au minimum pour communiquer sur les risques avec les acteurs.

A noter, toutefois, que si communiquer sur les risques est essentiel lorsque la sécurité de l'individu est mise en cause, par contre, le recours systématique à cette méthode pour l'organisation peut parfois, de manière abusive, masquer une instrumentalisation du risque en vue de justifier un changement d'organisation de manière forcée.

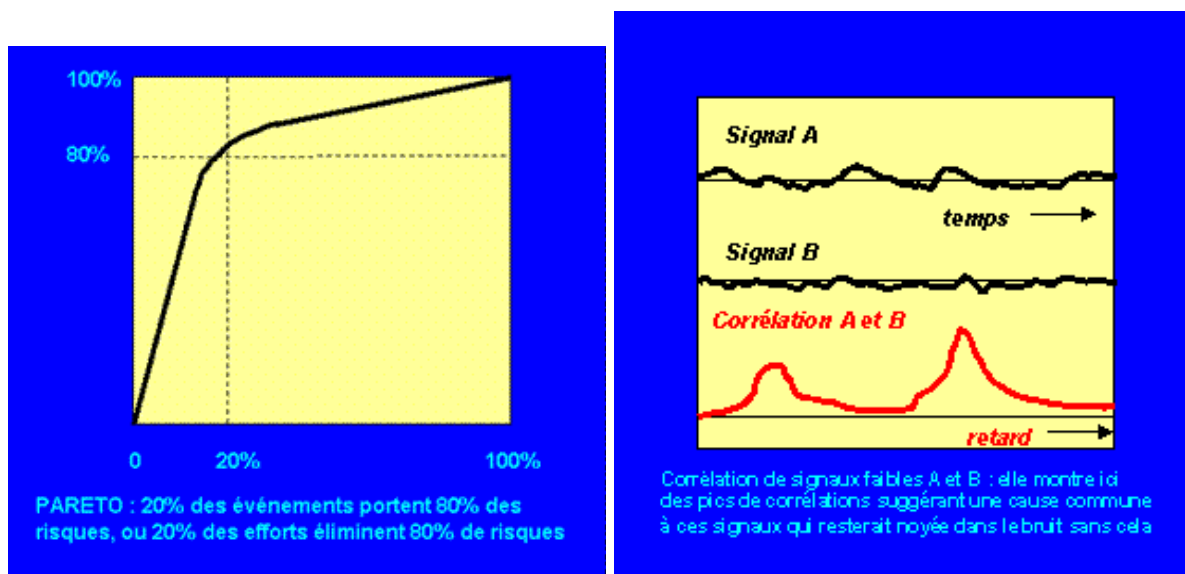
Comme on l'a déjà vu, la maîtrise des risques a un coût et peut par ailleurs générer des gains : il y a alors un compromis économique à trouver. La maîtrise des risques doit être telle que les procédures ne paralysent pas les décisions ; c'est pourquoi, dans l'évaluation des risques, ainsi que dans la priorisation des actions préventives, il faut privilégier la [méthode de Pareto](#), c'est-à-dire le principe des 80/20 : consacrer 20% des ressources à la couverture de 80% des risques. Il faut également établir, en premières approximations, les 20% des facteurs qui génèrent 80% des risques..

Pour cela, une des difficultés réside dans le fait que de nombreux événements susceptibles de représenter une menace en voie de développement, sont « noyés » dans la mouvance et la masse d'événements qui ne représentent pas a priori d'intérêt particulier en matière de gestion des risques. Autrement dit, les événements qui portent la signature d'un risque futur, lorsqu'ils sont dans le « bruit de fond », sont difficilement décelables. Pour emprunter le langage de la théorie de l'information, l'évaluation des risques futurs nécessite la détection et l'interprétation des signaux faibles.

Cette difficulté est levée sous plusieurs conditions :

- conserver un état de veille dans l'exploration des événements, sans juger a priori si des événements sont dignes d'intérêt plus que d'autres. Cette disposition à observer, à « scanner » tous azimuts, a évidemment un coût prohibitif en ressources. Si, avec de gros moyens, cela reste acceptable, il demeure néanmoins que l'idéal consisterait à utiliser des critères de choix des événements intéressants à détecter. Mais cette méthode a priori de tri peut amener, dans la connaissance a posteriori cette fois de l'impact des événements, à s'apercevoir que des événements, des alertes, ont été indûment négligés. C'est une difficulté bien connue en Physique quand il s'agit d'établir des lois de comportement de systèmes par l'emploi du principe de négligeabilité ([2]).
- Corréler les informations : disposer et mettre en œuvre un outil efficace et fiable de traitement des informations, par lequel des informations, des données apparemment mutuellement étrangères peuvent être rapprochées, bien qu'elles soient l'aboutissement

de processus différents. C'est très souvent grâce à cela que des risques sont avérés.



### 3 – Quelques mots sur les changements

Je ne pourrai guère m'étendre ici sur un sujet aussi complexe que celui du changement : se référer pour cela, et de manière non exhaustive, à quelques grands spécialistes des systèmes complexes : Edgar Morin, Jean-Henri Lemoigne, Henri Atlan, Ilya Prigogine, et bien d'autres...

Pour les besoins du présent article, retenons globalement que la complexité d'un système est liée au mélange de la certitude et de l'incertitude. Dans le complexe, il y a toujours prise en compte de l'inconnu et du hasard. Or c'est bien cela qui préside à la notion de risque ; c'est bien cela qui fait peur lorsqu'il s'agit de changement.

On l'a vu, le système complexe a besoin de changement lorsqu'il lui faut s'adapter à un environnement évolutif ([3]). Et il a aussi besoin de maîtriser les risques, c'est-à-dire la part d'information incertaine qu'il reçoit de l'extérieur.

Comment alors piloter le changement sans tomber dans les deux pièges suivants ?

- d'une part, procéder à du changement rien que pour du changement, par effet de mode ou à cause d'une lassitude vis-à-vis de ce qui est « toujours pareil ».
- d'autre part, à l'inverse, procéder à un changement et croire que la nouvelle situation à laquelle il a conduit est un état d'équilibre définitivement stable, qui ne nécessiterait plus aucun nouveau changement.

A ces questions s'ajoute, celle fondamentale selon moi, de la nécessité de prendre en compte les peurs individuelles ou collectives face au changement. Trop de changement systématique peut engendrer une anxiété de vie, une perte de confiance en l'avenir avec, pour extrême conséquence, le déni par les acteurs qui subissent ces changements des valeurs que l'on cherche néanmoins à conserver dans le cadre des objectifs primordiaux du système.

Trop de changement peut aussi amener les gens à ne plus croire au changement, à son efficacité, et à se sentir démissionnaires du système ; ceci les conduit donc à se replier sur leurs individualismes ou à se limiter à leurs propres systèmes de valeurs individuelles.

Trop de changement peut susciter le sentiment que, au fond, nous ne sommes que des pions que l'on déplace au gré des événements. Perte du sens de l'avenir, repliement sur soi-même, perte de confiance en soi et au système, perte du sentiment d'être un acteur responsable et écouté, sont les quelques dangers des excès de changements mal ou pas du tout justifiés.

Pour prendre en compte les deux pièges ci-dessus mentionnés, ainsi que la résistance au changement due aux craintes que je viens de signaler, il convient alors de respecter les

quelques principes qui vont suivre et d'identifier un management des acteurs impliqués dans le changement en fonction des profils de comportement dans ce domaine. C'est l'objet du paragraphe 4 ci-après et de l'article « [management 4S des comportements dans la conduite de projet](#) ».

#### **4 – Principes de base, non exhaustifs, pour un changement à la fois pertinent, crédible et fructueux**

Il s'agit d'énoncer quelques principes visant à ce que le changement ne soit pas jugé comme un coup d'essai supplémentaire qui viendrait s'ajouter à de nombreux autres antérieurs plus ou moins fructueux. Par conséquent il s'agit d'éviter de susciter les découragements qu'un tel jugement engendrerait chez les acteurs.

Il faut d'abord se poser la question suivante sur ce qui justifie un changement, ainsi que la question de la pérennité de la nouvelle situation qui résulte du changement et qui a vocation de satisfaire le besoin justifié.

Si l'on arrive à répondre à ces questions, on arrive du même coup à répondre à la question de la pertinence du changement et de son efficacité. Et par conséquent se dégagent des arguments rationnels pour calmer les peurs qui sont, par nature, irrationnelles.

- **question de la pertinence** : si l'on adopte l'analyse de Henri Atlan, selon laquelle, pour un système ouvert complexe, le changement, en vue d'une nouvelle adaptation, répond à un apport de variété dans le système par l'environnement extérieur, alors il s'agit d'identifier la pertinence du changement selon les trois axes :
  - a) – Notre système (une organisation par exemple) dispose-t-il suffisamment de redondance pour pouvoir accepter un apport de variété ? Autrement dit, dispose-t-il d'une marge d'évolution suffisante pour supporter une gestion de nouvelles informations inconnues ou incertaines qu'il devra intégrer dans une nouvelle organisation ?
  - b) – Comment alors déterminer si cet apport de variété, d'inconnu, est suffisamment important pour justifier que le système doive se réorganiser afin de l'intégrer ? Quel seuil de niveau d'un tel apport faut-il atteindre (et attendre) pour déclencher le changement nécessaire ?
  - c) – Et s'il est décidé de changer l'organisation du système, comment être sûr que la nouvelle organisation aura, à son tour, suffisamment de redondance pour supporter une éventuelle évolution future ?
- **question de l'efficacité** :
  - d) – Comment être sûr que le changement, s'il est jugé pertinent de le faire, n'aboutira pas à une nouvelle situation qui, à peine apparue, nécessitera un nouveau changement ? Autrement dit, à quoi sert un changement s'il a pour seul effet de générer une situation peu stable ?

A noter que c'est surtout cette question (d) qui est en rapport avec la perte de crédibilité du changement.

Quelques commentaires et conséquences pour les questions (a) à (d) ci-dessus :

- La question (a) se résout si le système est suffisamment flexible pour pouvoir absorber les contraintes évolutives de l'extérieur. Et si c'est le cas, il faut veiller à ce que la conduite du changement se fasse elle aussi avec une flexibilité suffisante ! Il ne sert à rien de traiter un système flexible avec des processus de changement rigides. Dans le cas contraire, à imposer des modes rigides de changement, on introduit le risque que, ce changement à peine achevé, il faille déjà le remettre en cause par suite de l'évolution de l'environnement qui se sera déroulée entre temps. Au fond, il s'agit de ne pas être amené à répondre par la négative à la question (d) de l'efficacité. En terme de

management dans la conduite du changement, cette exigence de flexibilité dans celle-ci entraîne qu'il procède à :

- un management participatif : tous les niveaux de décision et d'utilisation doivent dialoguer ;
  - une direction qui laisse une marge de manœuvre suffisante aux niveaux de décision concernés par tel ou tel aspect du changement (un stratège peut décider de l'emplacement d'une forteresse mais il serait probablement inefficace et source de blocage inutile s'il interférait sur le choix de la couleur du mobilier...) ;
  - une direction qui ne laisse pas bloquer ses décisions par des enjeux de pouvoir interne. Bien des personnes craignent le changement à cause du partage du pouvoir auquel le changement peut conduire ;
  - un management des risques aussi intelligent que possible (mené dans l'esprit du paragraphe 2), qui veille à ce que le principe de précaution ne dégénère pas en principe de non action ;
  - un management qui implique des acteurs que l'on cherche à transformer en alliés en obtenant leur adhésion. Cela nécessite de bien communiquer sur les enjeux des risques qui suscitent et justifient le changement.
- La question (b) pose celle de la stabilité du système. Le système est instable si le moindre apport d'inconnu met en danger la pérennité de son objectif primordial, de son projet et de son programme. Dans ce cas les seuils fixés du changement sont très bas, et la recherche d'un nouvel équilibre suite au changement doit veiller, si possible, à arriver à un système plus stable, plus difficile à déstabiliser par des aléas extérieurs. Auquel cas on répond aussi favorablement à la question (d). Et sur le plan humain, les gens ont plus confiance au changement et se sentent rassurés si la situation nouvelle est plus stable, possède une durabilité suffisante qui soit compatible avec la construction de leurs propres projets individuels.

La confiance au changement repose aussi :

- sur le constat que des moyens appropriés sont mis en place pour conduire le changement. Rien n'est plus désespérant que de voir des grandes décisions de changement sans analyse préalable des ressources nécessaires !
- sur l'obtention à brève échéance de résultats visibles, fussent-ils peu grandioses. Cela rassure sur l'efficacité.
- Sur la visibilité d'un pilotage préparé, organisé et planifié du changement, attaché à communiquer sur l'avancement du projet de changement auprès des différents acteurs ou personnes concernées par lui. Ne connaître ni l'organisation ni la fonction des acteurs chargés du changement laisse parfois soupçonner que celui-ci se fait de manière occulte.

La conduite du changement doit tenir compte de tous ces aspects.

[1] Je rappelle que, comme cela fut dit dans d'autres articles (« [méthode expérimentale](#) » et « [lois naturelles](#) ») que les systèmes de valeurs ne répondent pas à des exigences tirées de lois naturelles préexistantes à l'entendement humain. Elles sont une recherche dynamique, souvent chaotique et empirique, sur la façon dont l'homme se positionne vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis de l'univers, en vue, plus ou moins consciente et acceptée, de sa pérennité biologique.

[2] Quand il s'agit de systèmes complexes, le principe de négligeabilité devient plutôt le « précepte de pertinence », l'un des paradigmes de la théorie des systèmes. Or nous savons que ce principe introduit une sélection des données jugées pertinentes du système qui n'est pas étrangère à l'usage que l'on veut en faire, donc introduit un biais subjectif par lequel les données a posteriori importantes, quoique faibles, ont été mises de côté (cf. F. Élie article : « [méthode expérimentale](#) »)

[3] Noter que cela implique que le système complexe est fondamentalement ouvert, non isolé de son environnement. C'est, au fond, évident puisque l'inconnu, les informations incertaines qui s'y présentent, les autres systèmes avec lesquels il interagit par hasard, proviennent d'un apport externe.