

# Explorez le schéma de Fox en 3D

Bruno BOLLE-REDDAT, en contrat CTA-O avec l'EATA  
ITAA Conférence, 12 août 2010



## Présentation



Je suis Analyste Transactionnel dans le champ Organisation, en contrat depuis 2 ans. Je suis coach et consultant, intervenant dans les entreprises et équipes de direction pour faciliter le pilotage du changement. Je fais ce métier depuis 8 ans, je suis formé à l'Analyse Transactionnelle, à la T.O.B., à l'approche systémique et je suis enseignant associé à l'école de Coaching Coheliance. J'enseigne le coaching individuel, d'équipe et de structure à des managers, formateurs et consultants.

Avant d'être coach, j'ai été manager dans l'informatique pendant 7 ans, pilotant le développement d'une start-up. J'ai pu expérimenter les différentes étapes de vie d'un système, de sa naissance à sa mort. J'ai alors compris que la dimension humaine d'un système, ainsi que sa complexité, m'attiraient beaucoup plus que l'aspect technique du métier. Avant d'être manager, j'ai été ingénieur du son pendant 7 ans également. J'ai accompagné des artistes sur scène et en studio. Intuitivement là aussi, j'ai découvert les différentes dimensions d'un groupe et la puissance qu'il peut s'en dégager : voir une foule entrer en communion à partir de l'énergie de 3 ou 4 personnes sur une scène ; je sentais qu'il y avait là des clés qui me seraient utiles pour la suite de ma carrière...

## Introduction

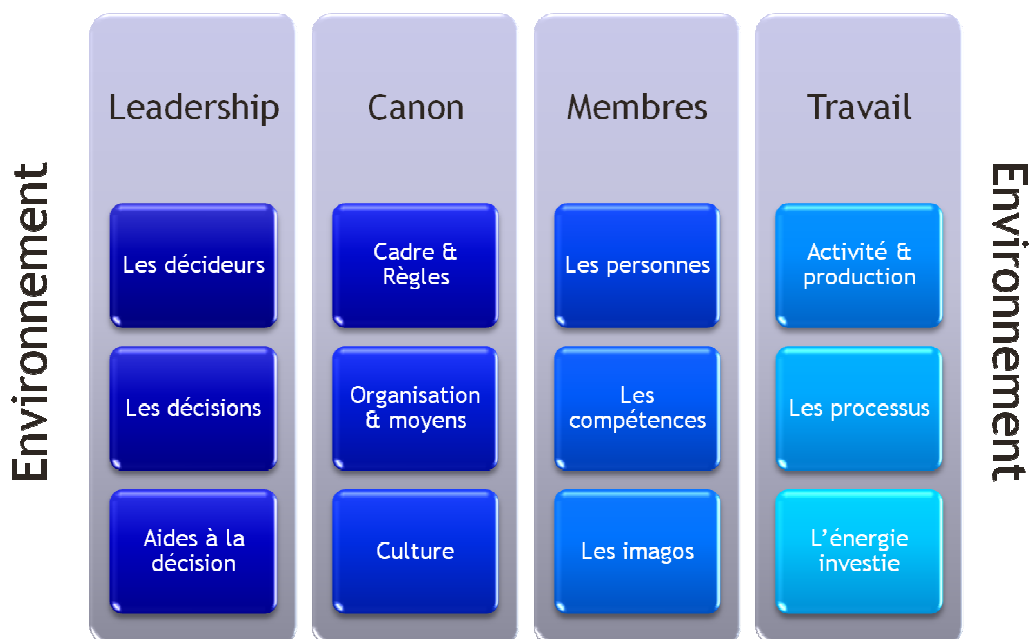
Les travaux d'Eric Berne (1963) sur la structure et les dynamiques des organisations et groupes<sup>1</sup> mettent en lumière le fonctionnement d'un groupe humain et permettent d'en comprendre les rouages. L'article d'Elliot Fox<sup>2</sup> donne une schématisation des concepts et permet de les relier entre eux grâce au célèbre « schéma de Fox ». Repris par plusieurs Analystes Transactionnels, il m'a été enseigné par Gilles Pellerin (TSTA-O), Jacques Moreau (TSTA-O) et Patrice Fosset (CTA-O). Dès sa première lecture, j'ai compris qu'il contenait une puissance incroyable et j'ai été touché par la synthèse qu'il proposait sur les systèmes.

Après 5 années d'utilisation du schéma de FOX, j'ai eu envie de partager mon expérience de son utilisation dans des diagnostics et des interventions pour accompagner le changement dans des systèmes. Mon hypothèse de travail est qu'il se passe plusieurs phénomènes en même temps dans un groupe, rendant complexe leur observation et l'intervention par un consultant externe et/ou par les membres du groupe. Je propose donc de visualiser ces différents niveaux, à partir du schéma de Fox, en ajoutant une vue en 3 dimensions, intégrant les travaux de Madeleine Laugeri (PTSTA-O) et de Jacques Moreau (TSTA-O). Le système devient alors multidimensionnel.

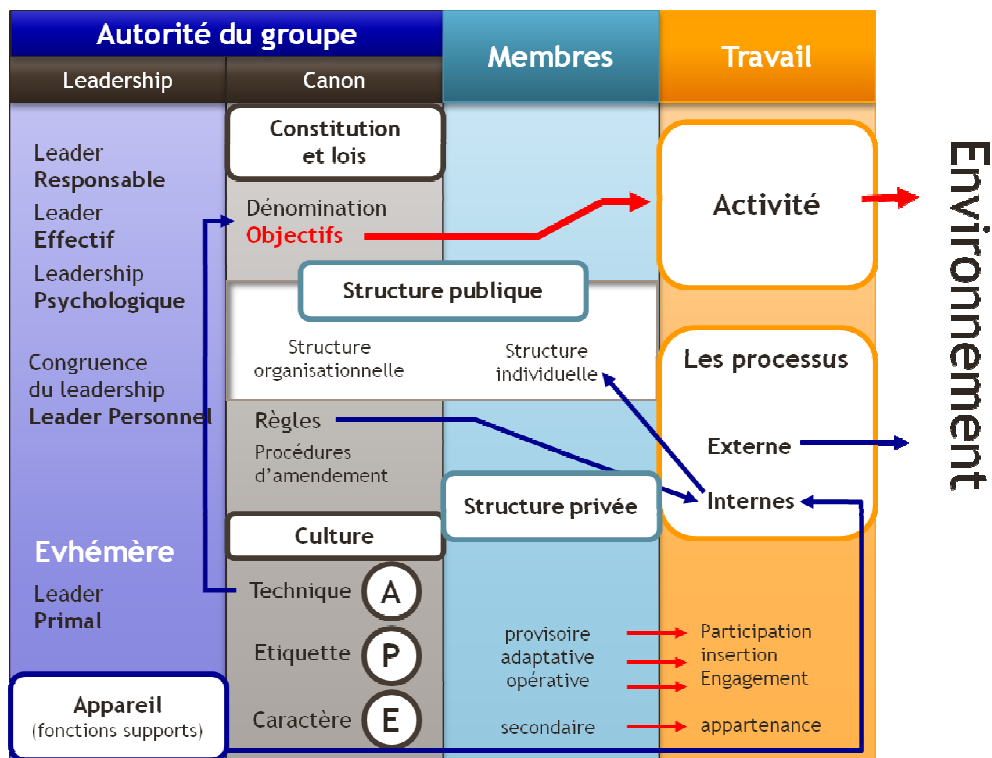
## La première dimension : la vue structurale

Une base fondamentale donnée par Eric et Berne et reprise par Elliot Fox : tout système cherche à survivre aussi longtemps que possible ou jusqu'à ce que sa mission soit réalisée. Elliot Fox décrit 5 éléments constituant la structure d'un groupe, nécessaires à sa survie :

- 1. L'environnement (externe)**  
Tout système prend sa place dans un environnement donné. Sa survie dépend en grande partie de la pertinence de ses réponses aux demandes de son environnement. De manière classique, nous trouvons dans l'environnement d'une entreprise : ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, ses partenaires, la loi, l'état, son marché... Autant d'éléments qui influencent et pèsent sur la structure afin d'obtenir d'elle, des réponses (produits ou services).
- 2. L'autorité du groupe : le leadership**  
L'ensemble des fonctions qui ont le pouvoir de décider et d'influencer la vie du système. Ce leadership prend plusieurs formes et peut être incarné par une ou plusieurs personnes.
- 3. L'autorité du groupe : le canon**  
L'ensemble des normes, règles qui régissent la vie du groupe et qui structurent son organisation. La culture prend également sa place dans le canon, au sens où elle sert de référence au groupe pour ce qui est admis ou pas, les us et coutumes venant du métier et les valeurs portées par le groupe.
- 4. Les membres du groupe**  
Les personnes physiques constituant le groupe, l'idéologie partagée par les membres ainsi que le degré de cohésion et d'engagement des membres.
- 5. Le travail du groupe**  
Les membres du groupe produisent de l'activité, rendue à l'environnement. Une autre partie du travail de groupe sont les processus mis à l'œuvre pour maintenir la survie du groupe et l'énergie investie par les membres.



**Schéma de FOX**  
(version originale traduite en français)

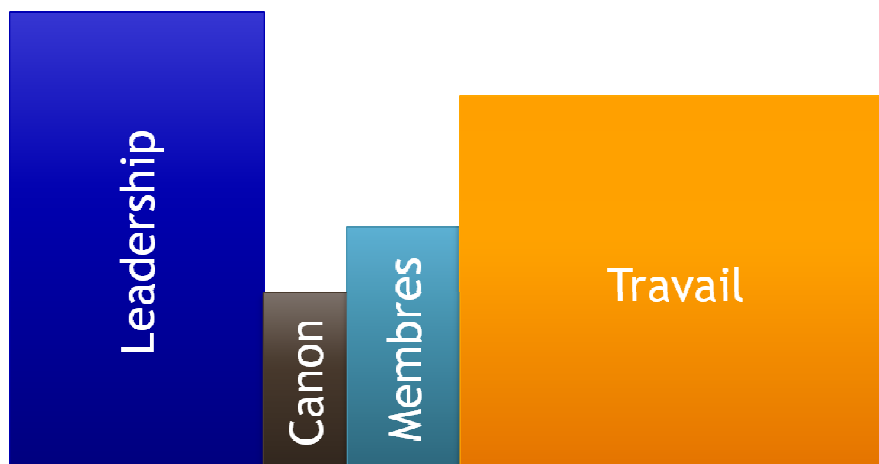


Pour plus de détails, je vous invite à lire l'article d'Elliot Fox cité en référence.

Cette première vue permet de définir des éléments structurels, nécessaires au bon fonctionnement du groupe. A partir de cette première dimension, il est utile de vérifier :

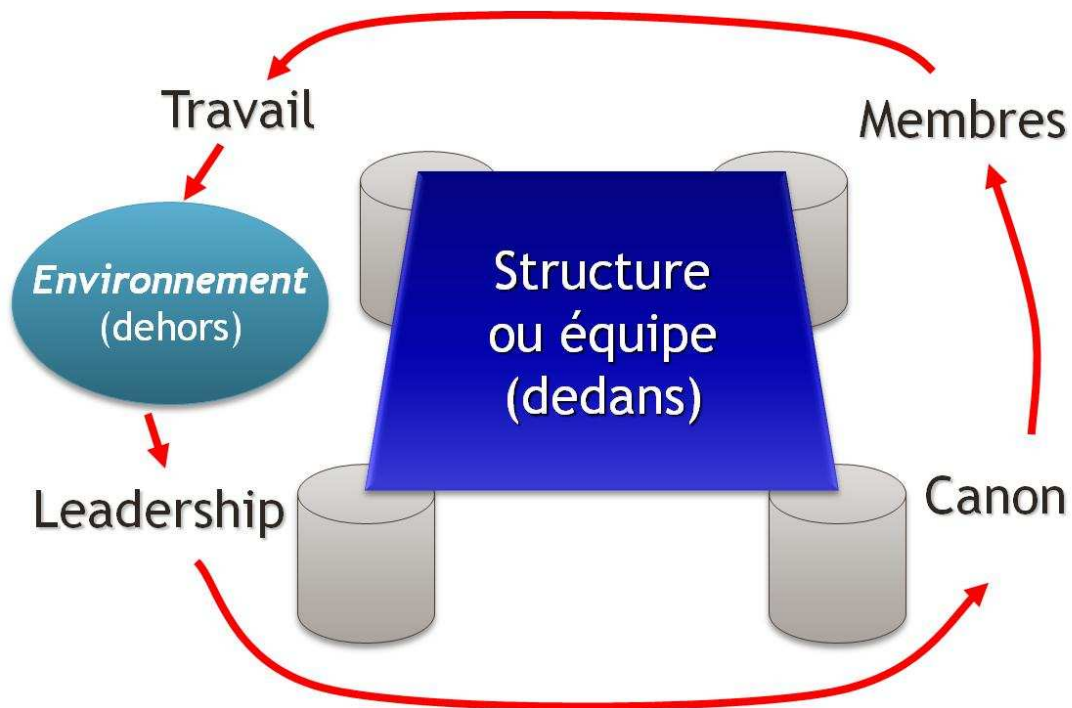
- Que chaque élément existe dans la structure
- Que chaque élément soit énergétisé ou incarné
- La cohérence des éléments entre eux

*Exemple ci-dessous : une structure comporte plus de membres dans le leadership que dans l'équipe de production. Le Canon est presque inexistant (absence de règles et d'objectifs) alors que l'activité à réaliser est importante en volume. L'incohérence entre les 4 piliers de cette structure déclenche une véritable difficulté à produire, sans cadre précis et avec un manque de ressources criant. La survie de cette structure est en jeu.*



## La seconde dimension : la vue dynamique

J'ai ressenti le besoin de mettre de la perspective dans le schéma de Fox, pour faire apparaître l'aspect multidimensionnel et la notion de circulation d'énergie (que Fox schématise par des flèches entre les colonnes) :

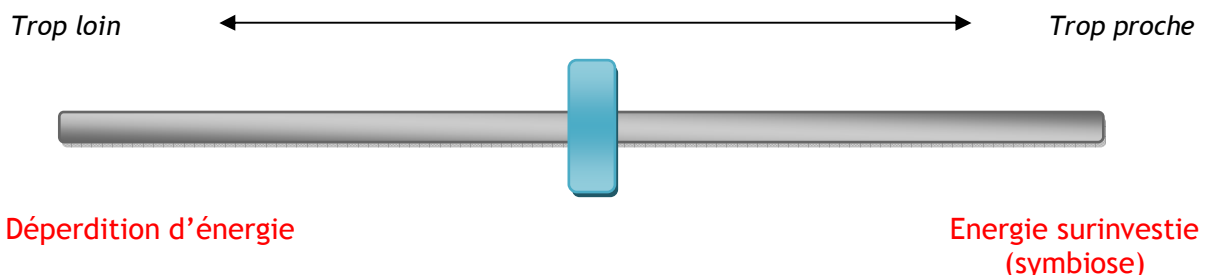


Cette première version de la vue dynamique transforme les 4 colonnes en 4 piliers porteurs. Ceci permet de faire apparaître la circulation de l'énergie du **dehors** (l'environnement), vers le **dedans** (la structure), passant dans les 4 piliers et se transformant pour être rendue à l'environnement. Ce cycle symbolise la vie du système, basé sur les lois physiques élémentaires de la transformation de l'énergie :

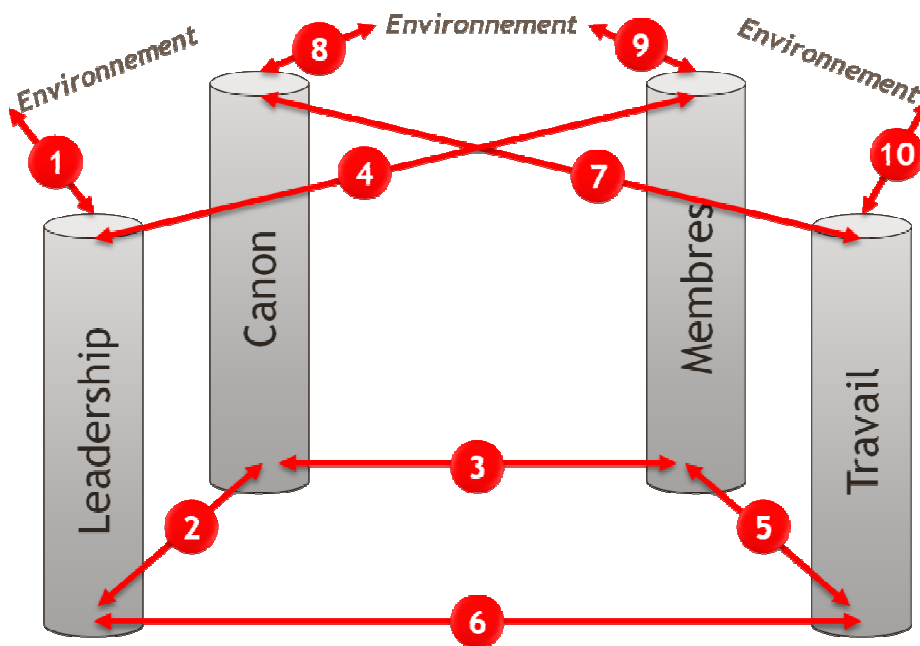
Entrées >> Traitements >> Sorties

Chaque pilier peut favoriser la transformation et la circulation d'énergie ou, au contraire, la ralentir ou l'empêcher, selon sa propre cohérence.

Un autre élément peut agir sur cette énergie : la distance reliant les 4 piliers entre eux et avec l'environnement. L'enjeu pour le système étant alors de construire des distances adaptées aux enjeux de sa survie, face à l'environnement. Le point d'équilibre est propre à chaque système et se trouve dans la bonne distance entre chaque pilier par rapport aux pressions de son environnement.



Je propose d'observer 10 distances clés qui déterminent la cohérence d'une structure :



N°	Description	Exemple
1	<b>Le leadership distant de son environnement</b> : perte de contact avec les éléments stratégiques de l'environnement, entraînant une vision pauvre ou inexistante. Absence de stratégie et de feuille de route pour répondre aux demandes de l'environnement	<i>Le PDG d'une société, lassé de 40 ans de carrière, passe son temps à jouer au golf. Cela fait 1 an qu'il n'a pas rencontré ses clients, il ne perçoit plus les évolutions de son marché. Sa stratégie est devenue passive, la survie du système est menacée.</i>
2	<b>Le leadership distant du canon</b> : objectifs absents ou flous, sans lien avec la stratégie, absence de règles, organisation non formalisée. Le leader ne tient pas compte ou ne s'appuie pas sur la culture	<i>Un directeur d'association, ne voulant pas être perçu comme autocratique, ne fixe pas d'objectifs et de règles. Il pense que les personnes sont assez grandes pour travailler ensemble sans donner un cadre, qu'il craint trop rigide. Très vite, l'anarchie règne dans l'association et des tensions se font sentir entre les bénévoles.</i>
3	<b>Le canon distant des membres</b> : naissance d'un fossé entre l'autorité du groupe et les membres ; il n'y a pas de relais d'énergie à cet endroit. Ce qui entraîne que les règles ne sont pas connues ou respectées par les membres. L'organigramme reste théorique et ne s'applique pas aux membres. Les comportements individuels et collectifs ne s'appuient pas sur la culture	<i>Un nouveau directeur industriel vient de prendre son poste. Il a mis en place une nouvelle organisation et veut imposer une culture de l'excellence. Après 2 mois, les membres continuent à travailler selon l'ancienne organisation, sans tenir compte des injonctions répétées du directeur industriel. Les membres ne se sentent pas concernés par le changement voulu par le directeur industriel, car ils ne voient pas en quoi cela permet de mieux répondre à l'environnement.</i>
4	<b>Le leadership distant des membres</b> : les personnes qui décident sont éloignées des personnes qui réalisent l'activité. L'absence de lien provoque une cassure dans la circulation de l'information et des signes de reconnaissance, impactant directement l'engagement des membres dans l'activité	<i>Les membres d'une équipe commerciale sont livrés à eux-mêmes et n'ont pas eu d'échanges avec leur directeur commercial depuis plus de 3 mois. Chacun a organisé son travail comme bon lui semble et fais ce qui lui plait uniquement. A force, chacun est démotivé par l'absence de retours sur son travail et se</i>

		<i>désengage dans l'atteinte des objectifs. Les résultats sont en chute libre.</i>
5	<b>Les membres distants du travail</b> : les membres sont en retrait et peu impliqués dans la réalisation de l'activité. Ils ne se sentent pas concernés par le bon fonctionnement de l'activité et du groupe (non implication dans les processus)	<i>Une équipe en charge de la qualité, réalise peu de contrôles et de suivi qualité. Les membres pensent que, dans tous les cas, qualité ou pas, cela ne changera rien à la vie de l'entreprise, qu'ils n'auront pas plus de signes de reconnaissance et que leur paie restera la même. Ils sont en retrait.</i>
6	<b>Le leadership distant du travail</b> : non impliqué dans le travail fourni et dans les processus aux 3 frontières, le leadership ne joue pas son rôle de régulation et de sécurité	<i>Des conflits existent entre deux équipes dans une PME familiale. Le dirigeant et fondateur laisse faire et ne joue pas son rôle de régulateur et d'autorité. 15 jours plus tard, lors d'une vive altercation opposant 2 membres des équipes concernées, provoque un accident du travail grave pour l'un d'entre eux. Le dirigeant n'intervient toujours pas...</i>
7	<b>Le travail distant du canon</b> : l'activité est réalisée sans tenir compte des règles, des objectifs et de la culture métier. Le canon ne joue pas son rôle de cadre permettant l'activité	<i>Cela fait 1 an que les objectifs et règles n'ont pas été fixés par le nouveau leader d'une équipe de 20 personnes. Chacun travail selon ses propres règles et objectifs, l'activité est réalisée sans aucun cadre technique, juridique et de sécurité. Chacun fait ce qui lui plaît.</i>
8	<b>Le canon distant de l'environnement</b> : les règles, objectifs ainsi que la culture ne sont pas en lien avec les évolutions de la loi et des contraintes nouvelles fixées par l'état. Les objectifs ne sont pas réalistes par rapports aux pressions des demandes clients et au regard e la concurrence	<i>Le Grenelle sur l'environnement remet en cause le marché de l'énergie en France. Une entreprise de chauffage n'est pas au courant des modifications et opportunités que cela crée sur son marché. 1 an plus tard, elle a perdu 30 % de ses clients car elle n'est plus aux normes qualité environnementale.</i>
9	<b>Les membres distants de l'environnement</b> : les membres ne sont plus au contact avec les éléments de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents) et ne font plus le lien entre leur valeur ajoutée et le sens et la raison d'être de la structure	<i>Un dirigeant d'une société sous-traitante dans l'automobile a voulu tellement protégé ses collaborateurs des turbulences du marché, qu'il a créé une frontière étanche entre ses clients et ses collaborateurs. Ceux-ci ne comprennent plus aujourd'hui les besoins et demandes de leurs clients, faute d'échanges et de contacts suffisants depuis plusieurs mois.</i>
10	<b>Le travail distant de l'environnement</b> : les services ou produits proposés ne correspondent pas aux demandes de l'environnement. La production de valeur ajoutée est faible voire inexistante	<i>Une entreprise vend des voitures depuis 1 siècle. Elle n'a pas senti les demandes de ses clients évoluer. Tous ses concurrents ont pris le virage du service, sauf elle. 1 an plus tard, elle se fait rachetée par un concurrent européen car elle n'a pas su garder sa place sur le marché, faute d'une offre actualisée.</i>

L'équilibre du système se trouve donc dans la cohérence de la distance entre les 4 piliers. L'intervenant, grâce au diagnostic systémique, propose une schématisation des distances clés pour permettre au système lui-même, d'en prendre la mesure et ainsi, de vérifier si elles sont adaptées aux enjeux de l'environnement.

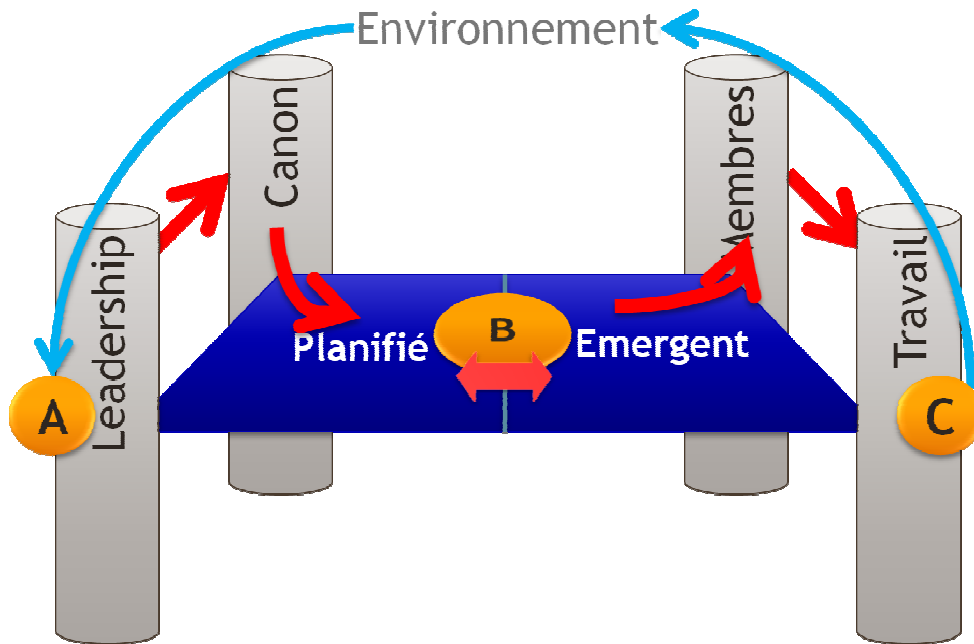
L'objectif est donc de trouver la bonne distance pour permettre une bonne fluidité dans la circulation et la transformation de l'énergie, en lien avec les exigences de l'environnement.

En intégrant les travaux de Madeleine Laugeri sur le Changement Emergent<sup>3</sup>, voici une représentation en 2 dimensions de la circulation d'énergie entre les piliers. Elle permet de mettre en évidence les **3 zones de contact** (les 3 contrats de Madeleine Laugeri) nécessaires à la survie du système :



- A. **L'énergie du changement Planifié** : provenant de l'autorité du groupe, elle prend sa source dans la cartographie de l'environnement, l'identification des figures d'autorité et de l'élément stratégique. Le leader Responsable élabore une vision pour répondre à l'élément stratégique<sup>4</sup> et la formalise dans un cahier des charges, à transmettre aux leaders Effectifs et aux membres. Dans le diagramme structurel des frontières, selon Eric Berne, la zone de contact est la frontière externe. Cette énergie est sous la responsabilité du pilier Leadership (contrat de vision selon Madeleine Laugeri).
- B. **La zone de dialogue** : c'est une zone de contact entre le Planifié et l'Emergent, qui permet l'échange d'informations et de signes de reconnaissance. Dans le diagramme structurel des frontières, selon Eric Berne, cela correspond à la frontière majeure interne. Cette zone est bidirectionnelle ; l'énergie circule de A vers B, de B vers A, de B vers C et de C vers B. Cette énergie est sous la coresponsabilité du pilier Leadership et du Membership (contrats de mission selon Madeleine Laugeri).
- C. **L'énergie du changement Emergent** : provenant des membres et de l'activité, elle prend sa source dans la réalité opérationnelle, avec les éléments stratégiques de l'activité. Elle est la zone de sortie de l'énergie, délivrant les produits ou services à l'environnement. Dans le diagramme structurel des frontières, selon Eric Berne, la zone de contact est la frontière externe. Cette énergie est sous la responsabilité du Membership (contrats de coopération selon Madeleine Laugeri).

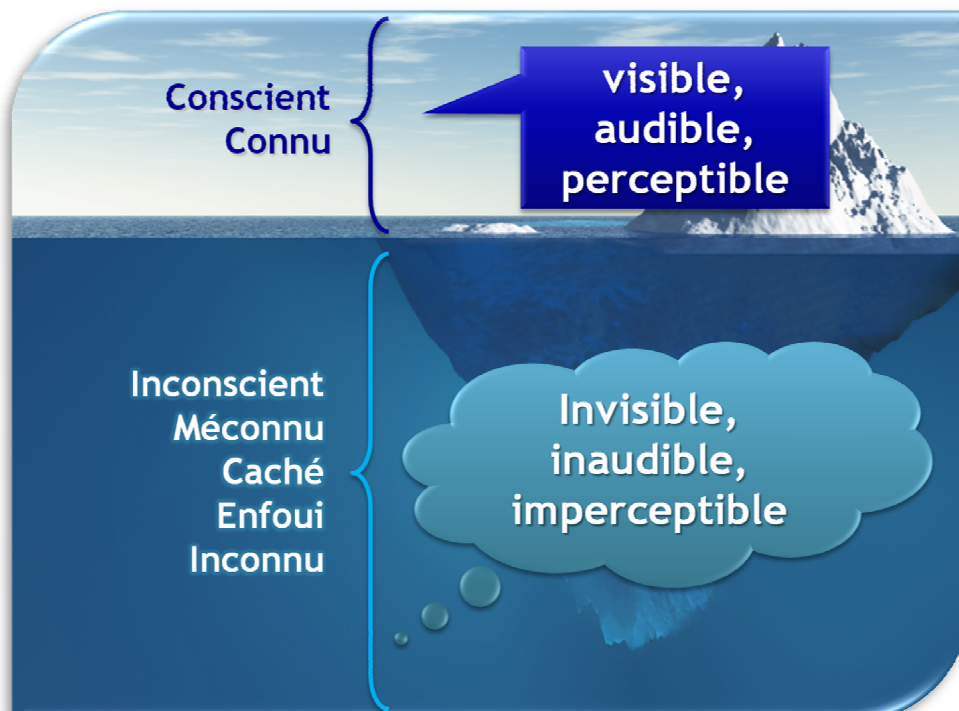
En intégrant le schéma de Fox, avec la circulation d'énergie du changement Planifié et Emergent et les 3 zones de contact, voici la vue en 3 dimensions :



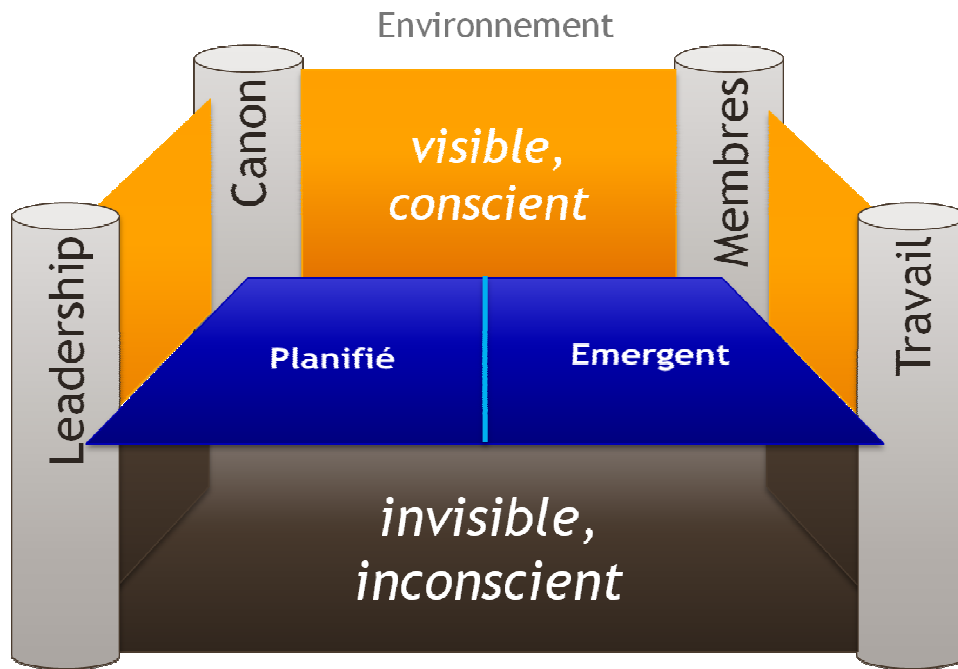
### La troisième dimension : la vue « iceberg »

Je pose l'hypothèse que tout système, comme tout être humain, possède un niveau de conscience sur lui-même à un instant T. Cet état de conscience peut se représenter par l'imgo de groupe (représentation mentale que chacun se fait du groupe, de sa place dans le groupe et de sa place dans l'imgo du leader).

J'ai choisi de représenté cette dimension avec l'image de l'iceberg (20 % visible, 80 % invisible) :



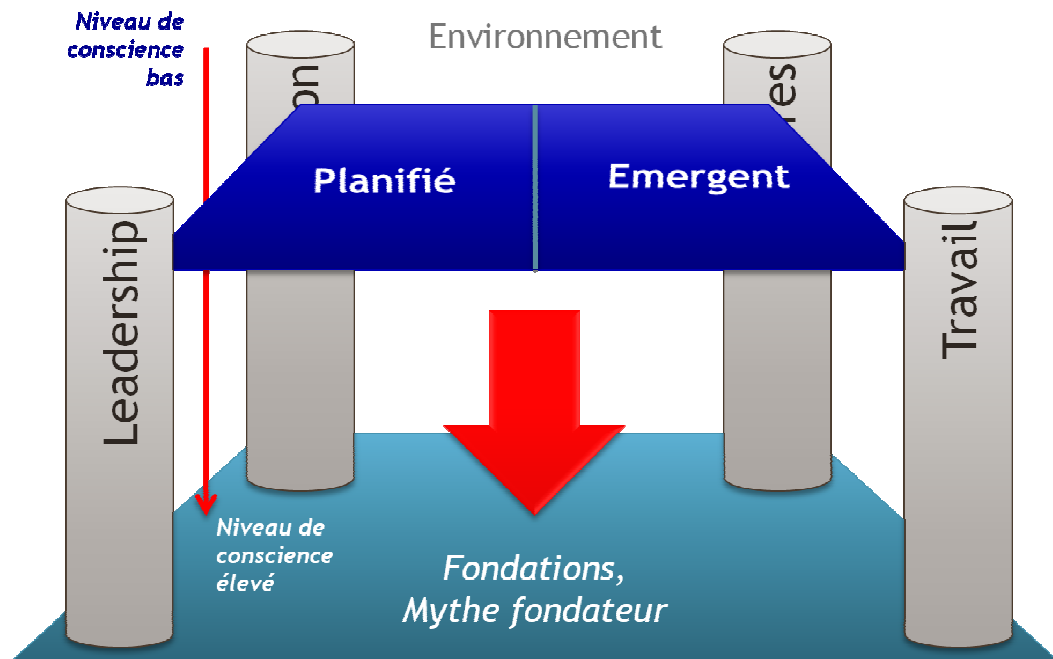




La zone bleue peut alors schématiser le **niveau de conscience du système** : tous les éléments de chaque pilier qui se situent en dessous sont invisibles du système (méconnaissances), tous les éléments qui se situent au dessus sont visibles, donc **mobilisables**.

Cet état de conscience existe à un instant T. Il est stocké dans l'imgo du groupe. Il peut donc se modifier en agissant sur les représentations individuelles et collectives, en rendant visible l'invisible.

Exemple d'un niveau de conscience bas :



Cette 3<sup>e</sup> dimension permet également de mettre en évidence les **fondations du système** : le **souffle créateur**<sup>5</sup> qui a donné naissance au système. Les piliers s'appuient dessus, très souvent de manière inconsciente.

Jacques Moreau définit le mythe fondateur comme « l'intention initiale du fondateur (personne, famille ou groupe) qui fonde la genèse de la création du système. Ce souffle premier, jamais on le retrouvera, même si le fondateur est toujours là : c'est la légende de la parole perdue. »

Le mythe fondateur est comme les racines d'un arbre : invisibles et pourtant indispensables à sa survie. La mise en évidence du mythe fondateur d'un système est parfois difficile mais souvent nécessaire. Quand le mythe fondateur ne fonctionne plus, **on ne peut pas le changer mais il est vital de le réinterpréter à la lumière du temps présent, de l'environnement actuel et des projets en cours.**

Le mythe fondateur inspire les 4 piliers car c'est l'ADN du système. Le leadership en place doit pouvoir le découvrir car il induit les comportements inconscients des membres. Il se retrouve dans la culture, dans les représentations individuelles et les valeurs partagées.

**Il est l'essence même du système.** Sa prise de conscience (partie bleue au plus proche du mythe fondateur) par le système lui permettra de le transcender et, ainsi, utiliser toutes ses ressources cachées. Cela répond aux questions existentielles du système :

- “Qui sommes nous ?”
- “D'où venons nous ?”
- “Où allons nous ?”
- “Pour répondre à quoi dans notre environnement ?”
- “Où est notre valeur ajoutée ?”
- “Quelle est notre raison d'être ?”

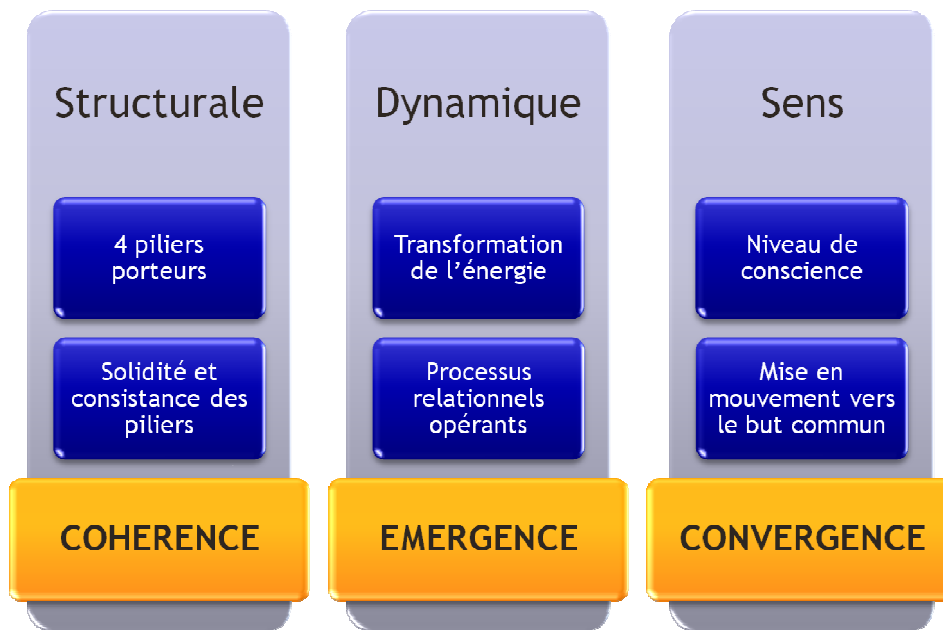


## Conclusion

Le coaching de structure permet aux systèmes de **mettre de la cohérence** entre leurs 4 piliers, de **faciliter la circulation des énergies** et de **rendre visible l'invisible**. Dans ma pratique, j'utilise 3 étapes pour réaliser ce type d'intervention :

1. **DIAGNOSTIC** : rendre visible et audible le système par le système, faciliter des prises de conscience pour qu'il mesure les écarts entre les différentes perceptions provenant de ses éléments
2. **CONTACT** : permettre au leader et aux membres de penser le système, de le ressentir et de partager les émotions ressenties. Cette étape agit directement sur l'ajustement de l'imagen du groupe pour renforcer la cohérence du système
3. **CONTRAT** : favoriser la coopération entre les leaders et les membres pour la construction de solutions organisationnelles, relationnelles et opérationnelles afin d'assurer la survie du système ensemble (convergence)

# COHERENCE + EMERGENCE = CONVERGENCE



La réponse aux crises vécues par les systèmes, petits ou grands, se trouvent donc à l'intérieur d'eux-mêmes : abaisser la zone bleue au plus proche des fondations pour **des systèmes éveillés et au contact de toutes leurs ressources**. Voilà le défi qui attend les dirigeants et intervenants du second millénaire.

**Bruno BOLLE-REDDAT**  
+33 650 39 90 24  
[bbr@quintessence-coaching.com](mailto:bbr@quintessence-coaching.com)  
[www.quintessence-coaching.com](http://www.quintessence-coaching.com)  
**QUINTESSENCE**  
COACHING

Version anglaise traduite par Serge Simonet  
[www.quintessence-coaching.com/pdf/Fox\\_3D\\_US.pdf](http://www.quintessence-coaching.com/pdf/Fox_3D_US.pdf)

Copyright 2010 Bruno Bolle-Reddat - <http://www.gnu.org/copyleft/copyleft.fr.html>

<sup>1</sup> Berne Eric Structure and Dynamics of Organizations and Groups. J.B. Lippincott, Philadelphia 1963

<sup>2</sup> Fox Elliot, Eric Berne's Theory of Organizations, T.A.J., October 1975

<sup>3</sup> Laugeri Madeleine, Changement Emergent, January 2006

<sup>4</sup> Pellerin Gilles, Diagnostic rapide des organisations, AAT, July 1994

<sup>5</sup> Moreau Jacques, AAT n° 130, April 2009