

La double boucle (ou théorie des deux boucles)

La double boucle (ou théorie des deux boucles) est une théorie de changement systémique développée par Margaret Wheatley et Deborah Frieze du Berkana Institute dans un texte publié en 2006.

Ces théories visent à identifier des manières de transformer nos systèmes sociaux et techniques, pour aller au-delà de l'atténuation des conséquences provoquées par les inégalités sociales, la destruction du vivant, la polarisation, etc.

La double boucle permet de conceptualiser simultanément un système en déclin et un système émergent qui naît dans ses vestiges. Elle nous permet de mieux comprendre notre monde actuel et nous outille pour réaliser la transition qu'on souhaite. Ce texte présente un schéma et une synthèse de la théorie réalisés par l'OVSS et Communagir.

Une vidéo de l'OVSS reprend aussi les principaux éléments de cette fiche.

La théorie de la double boucle du Berkana Institute

Opération
veille et soutien
stratégiques

1) Intendance

- Anticipation des dysfonctions
- Allocation des ressources
- Structuration / stabilisation



2) Déclin

- Peur et résistance
- Rapports de pouvoir pour préserver l'ancien système
- Tentatives d'émulation

Transition: ambassadeurs, évidence

Système transformé

1) Nommer

- Pionnier-ères
- Sortir du lot

Système dominant

3) Soins palliatifs

- Prendre soin des gens et des organisations
- Choisir ce qui suivra dans le système émergent

4) Illuminer

- Passer le mot / visibiliser
- Mise à l'échelle / diffusion du modèle
- Structuration / stabilisation

2) Connecter

- Réseau de relations
- Expérimentation sans conséquences en cas d'échec
- Partage d'expériences, de succès et d'échecs, apprendre des autres
- Transformations personnelles ou organisationnelles
- Sentir / se souvenir qu'on n'est pas seul-e

4) Composter

- Démanteler ce qui est décédé
- Réallouer les ressources dans le système émergent

Hors système

Système émergent

3) Nourrir

- Construire des communautés de pratique
- Personnes travaillant sur un même projet à partir d'organisations, de communautés et d'entreprises distinctes
- Capacités nouvelles
- Besoins en ressources

Schéma de théorie de la double boucle, traduction par l'OVSS, mars 2024

Dans ce graphique, on peut voir, en haut, la boucle du système dominant qui émerge, s'épanouit puis décline. L'autre boucle, en dessous, représente le système émergent qui germe au sein du système dominant, prend son essor et finit potentiellement par le supplanter.

À l'OVSS, nous sommes particulièrement intéressés par les questions que cette théorie génère :

- Quelle est notre position dans un changement systémique visé et comment interagissons-nous avec le reste de l'écosystème, tant le système actuel que l'émergent?
- Quels sont les deuils à faire dans le système actuel? Comment les accompagner?
- Quels sont les éléments du système actuel qu'on veut conserver et apporter dans le prochain système?
- Comment va-t-on réallouer les ressources liées aux éléments qu'on abandonne de l'ancien système?
- Quels sont les germes du prochain système à connecter ensemble et à nourrir pour en faciliter l'émergence?

Le système émergent

Selon la théorie, il y a toujours des pionnier·ère·s qui sortent du lot et qui expérimentent isolément de nouvelles pratiques et idées, mettant en place ce qui pourrait devenir un nouveau paradigme. La première étape du système émergent est d'identifier ces personnes et de nommer le nouveau système. Cela crée une identité partagée qui permet aux innovateur·trice·s de se trouver plus facilement.

L'étape suivante est de relier ces personnes pour constituer un réseau. Le réseau permet un partage d'expériences, de succès et d'échecs, favorisant l'apprentissage mutuel. Il permet également aux membres de discuter des transformations personnelles et organisationnelles que la mise en place de ce nouveau paradigme occasionne dans leurs pratiques et leurs représentations. De plus, appartenir à un réseau permet de se sentir soutenu et de se rappeler qu'on n'est pas seul·e, ce qui est réconfortant. La forme réseau offre une résilience nécessaire durant cette phase d'expérimentation pour que les échecs inévitables ne mettent pas en péril l'ensemble du système émergent.

La troisième étape consiste à nourrir le système émergent en injectant davantage de ressources pour structurer des communautés de pratique. Le but étant que les réseaux se structurent autour d'objectifs. Des personnes provenant d'organisations, de communautés ou d'entreprises distinctes collaborent autour de projets communs, en croisant des perspectives et des ressources. À cette étape, tout comme aux précédentes, les pionnier·ère·s tentent souvent de se dissocier du système dominant même si l'on continue d'en dépendre pour la nourriture, l'argent, l'énergie, les services et le pouvoir institutionnel.

La quatrième étape consiste à illuminer, c'est-à-dire à faire connaître ce qui est en cours d'émergence. Il s'agit d'une mise à l'échelle et d'une diffusion des modèles expérimentés dans les communautés de pratique, ainsi que d'une structuration et d'une stabilisation du nouveau système. La théorie prend en compte qu'il y a toujours une minorité de gens en marge du système dominant ou du système émergent, ce qui est normal et nécessaire pour que d'autres transitions surviennent.

Le rôle des ambassadeurs et ambassadrices

Les ambassadeurs et ambassadrices ont différents rôles à jouer dans la transition entre les deux systèmes. Un rôle est de faire connaître le nouveau modèle qui se met en place tout en naviguant le terrain émotionnel paradoxal de la perte, du deuil, de la déception, de la créativité, de l'excitation et de la rigueur. Progressivement, les nouvelles idées qui se développent dans le système émergent acquièrent un caractère d'évidence. La transition est facilitée lorsque les utilisateur-trice-s peuvent passer sans heurt d'une manière de faire à une nouvelle, ce qui n'est pas toujours possible. Lorsque ces idées sont adoptées par les personnes qui appartenaient auparavant au système dominant, on atteint un point de bascule vers un nouveau système transformé. Ce changement, caractéristique des systèmes complexes, sera non-linéaire et soudain.

Il arrive que les leaders du système hérité refusent l'accès aux ressources aux leaders du système émergent, ce qui se traduit par un gaspillage de ressources, des polarisations et des conflits. Un autre rôle essentiel des ambassadeur-drice-s est de rediriger les ressources du système hérité pour soutenir les communautés de pratique du système émergent afin que le travail de changement soit plus fluide et moins conflictuel. L'utilisation des ressources d'un système mourant pour en faire le compost nourrissant le nouveau système est essentielle.

Pour aller plus loin:

[Un outil d'animation](#) très intéressant, réalisé par [Percolab](#), basé sur la théorie de la double boucle.

[Les rôles d'ambassadeur et ambassadrices, pionnier et pionnières et d'accompagnement des deuils et du déclin](#) sont couverts plus en détail sur cette page.

[Le texte original](#) (en anglais) qui détaille cette théorie de changement.

[Plus de ressources](#) du Berkana institute, en anglais.