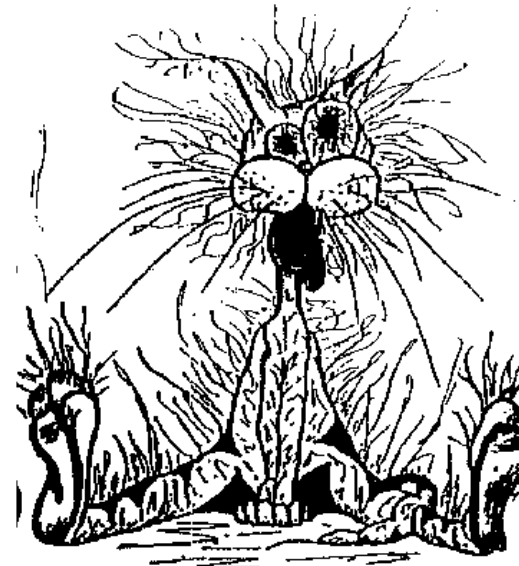


réussir à ~~échouer~~ dans les changements complexes ?



avant?

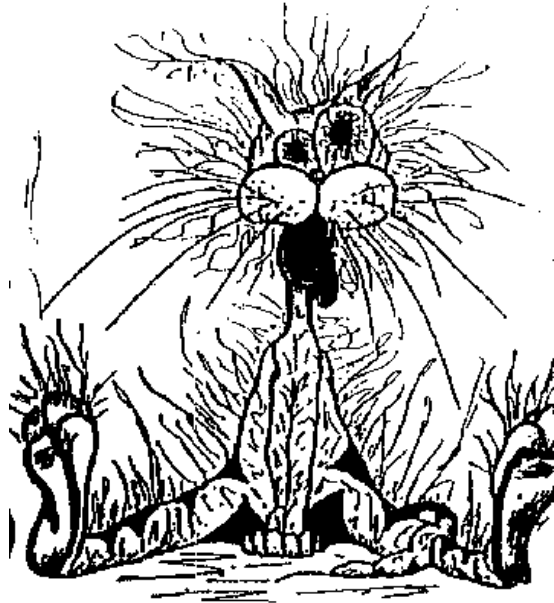


après?

?

un retour d'expériences

Armel Cusin-Gogat



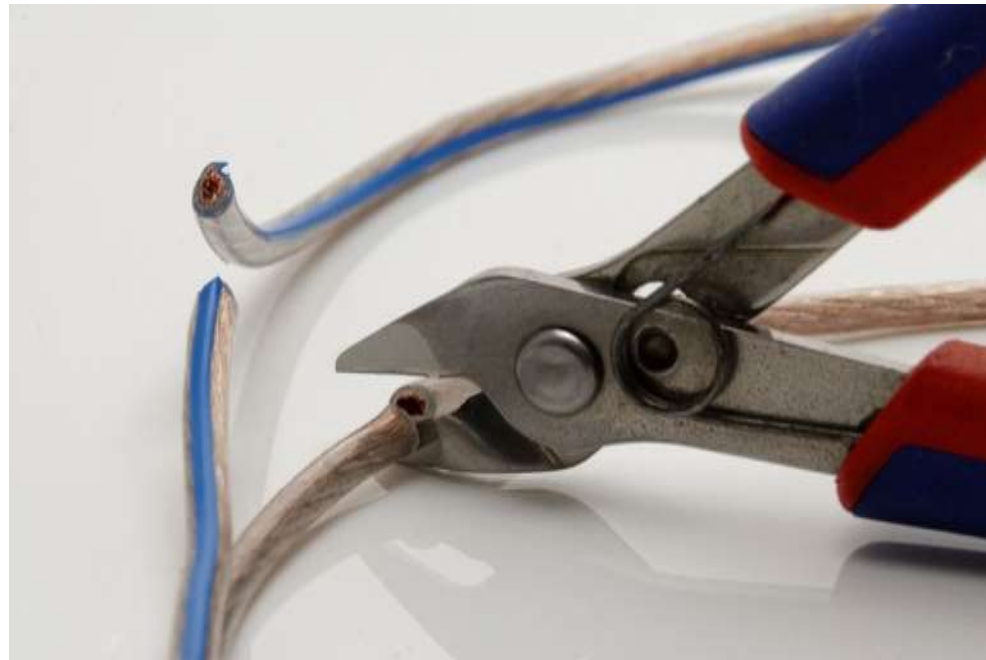
avant

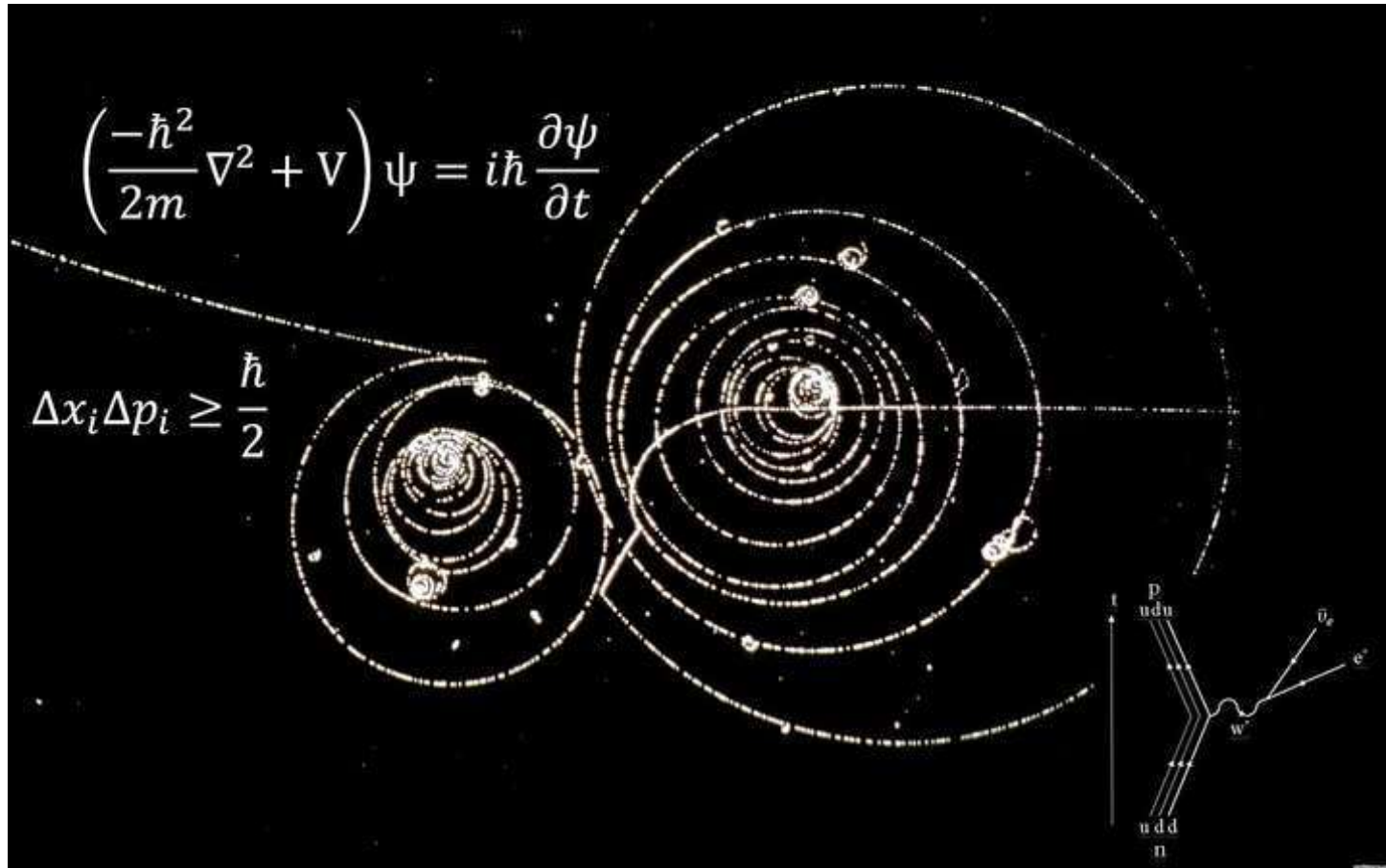


après

si pour une raison **bizarre...**

- d'après votre expérience, comment saboter avec **élégance et professionnalisme** un projet de changement ?





d'une vision **mécaniste** à une
vision **interactionnelle & systémique** du changement

pour une vision **mécaniste** du changement **interactionnelle**

3- conduire
le changement

4- parler " rationnel
et logique "

2- ne considérer
que la technique

1- privilégier
le contenu

5- " adresser " le
uniquement collectif

8- viser l'exploit
du premier coup

7- vouloir vaincre
les résistances

6- informer

cartouche rose = liens avec
les WB systémie & complexité

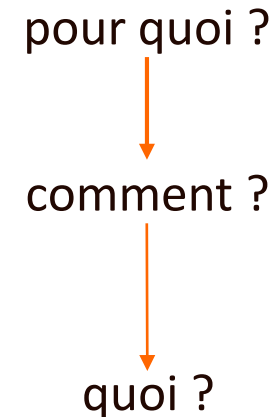
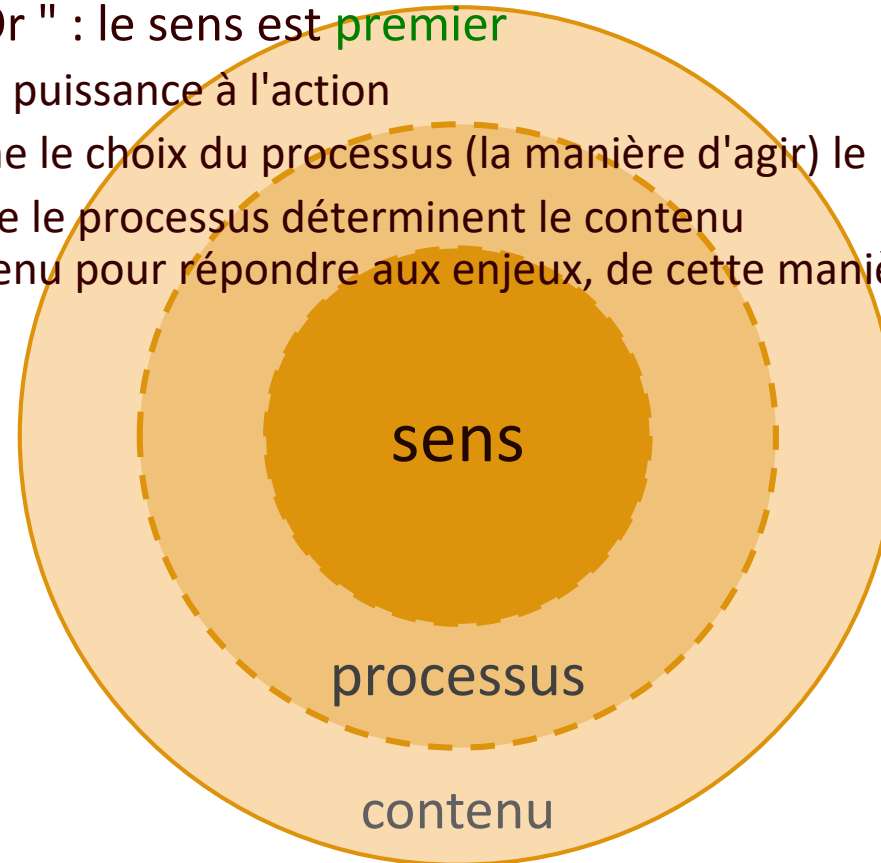
1- partager le sens et l'intention



enjeux, bénéfiques recherchés...
~~parler du changement~~: focus résultats vs moyens

1- partager le sens et l'intention

- le " Cercle d'Or " : le sens est premier
 - il donne sa puissance à l'action
 - il détermine le choix du processus (la manière d'agir) le plus cohérent
 - le sens et le le processus déterminent le contenu (quel contenu pour répondre aux enjeux, de cette manière ?)



- contre exemple : faire un tour de table (processus directif) pour demander à une équipe " comment développer notre sens de l'initiative " ?

1- partager le sens et l'intention



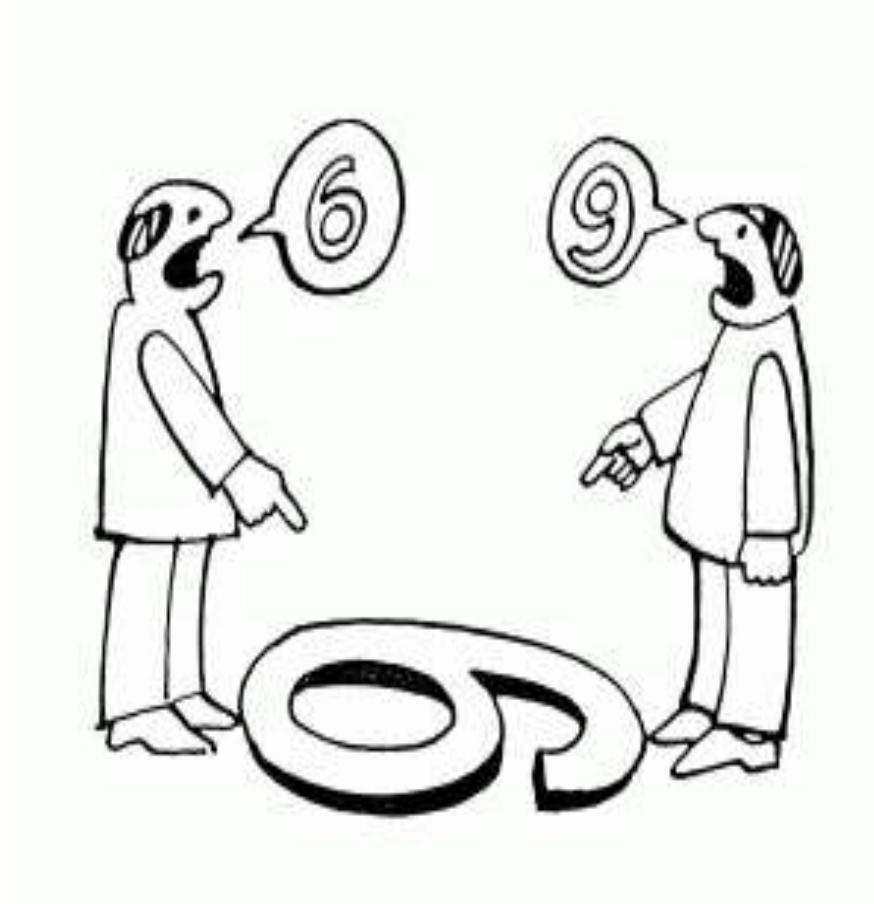
le sens est une perception **individuelle**
c'est le " **récepteur** " d'un message qui lui donne son sens, pas " l'émetteur " !
le sens, c'est **ce qui nous relie** (ou pas !)

1- partager le sens et l'intention



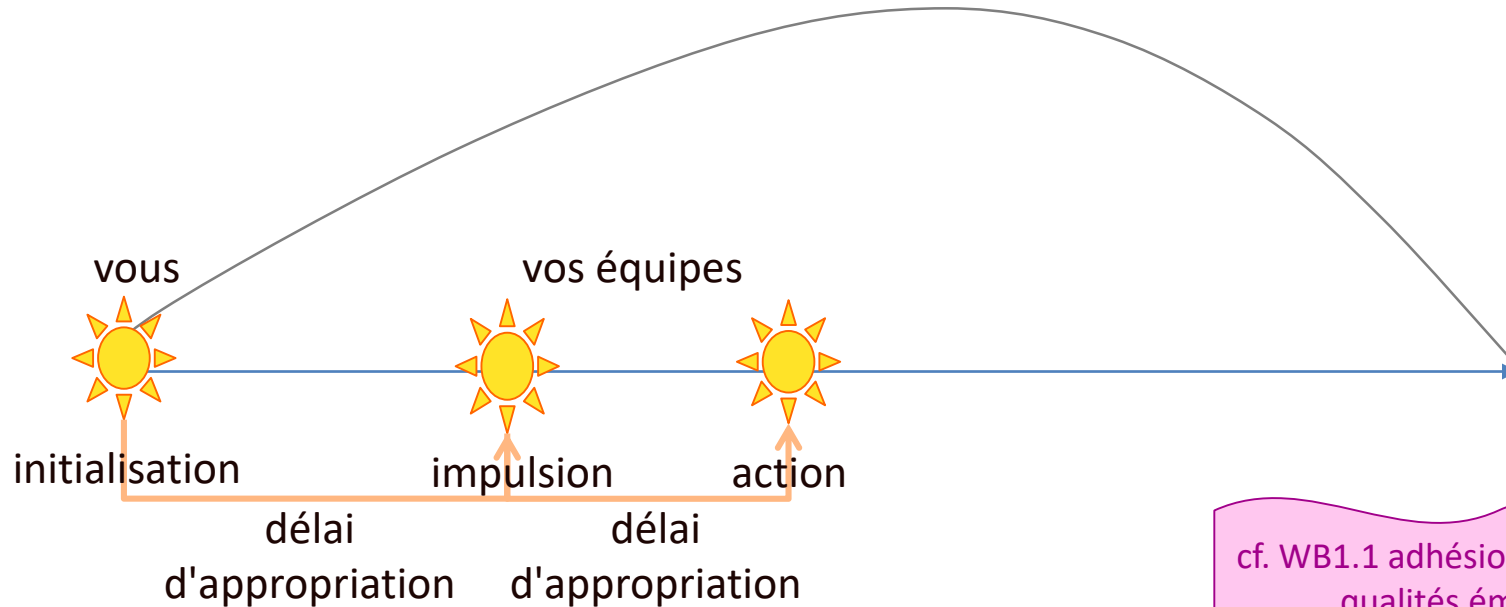
s'aligner, partager du sens vs donner du sens
favoriser l'appropriation

1- partager le sens et l'intention



avoir **raison**, ça ne veut rien dire !!!!
chacun, **de son point de vue**, a parfaitement " raison "

1- partager le sens et l'intention



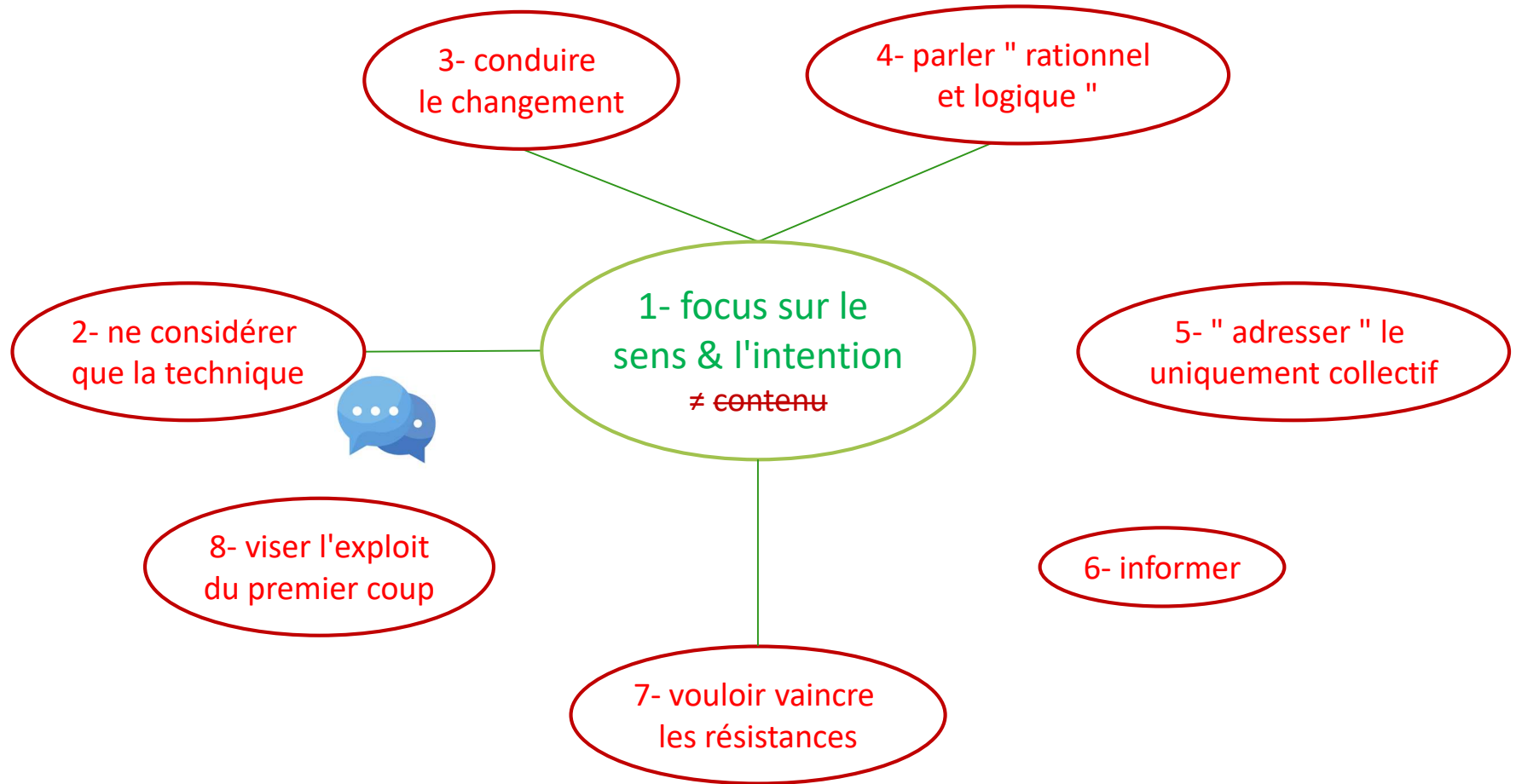
cf. WB1.1 adhésion, engagement =
qualités émergentes
des interactions

le changement ne se décrète pas, il **infuse**
le leader a toujours un temps d'avance...
prévoir des temps **d'appropriation**

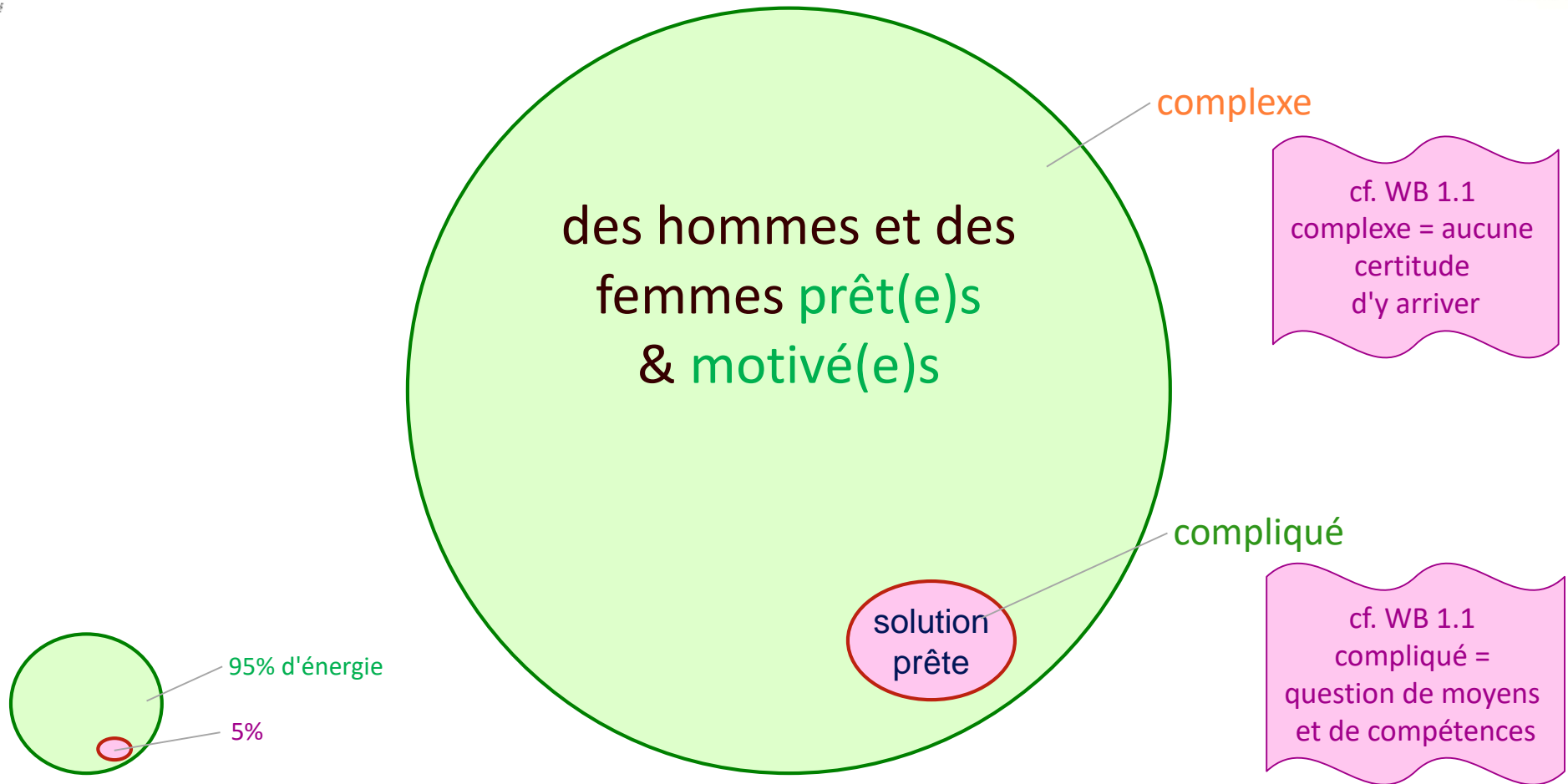
1- partager le sens et l'intention

- en pratique :
 - j'intègre ce sujet dans la planification de mon projet de changement
 - je m'assure de l'alignement de toutes les dimensions du changement avec le sens
 - j'aligne très vite le " 1^{er} cercle " des parties prenantes
 - notre vision du sujet, des enjeux ?
 - notre perception des parties prenantes, de leur position ?
 - des risques ? des points de vigilance ?
 - du " comment on va s'y prendre " ?
 - ...
 - j'explique 1 fois ou 2, pas 10 ;-)
 - je déploie " l'appropriation ", j'anime des temps spécifiques de feedback individuels & collectif :
 - ce changement, pour vous, ça représente quoi ?
 - quelles questions cela vous pose ?
 - quels impacts dans votre quotidien ?
 - je revisite régulièrement le sens, j'anime la " vision " du changement

réguler dans
la complexité

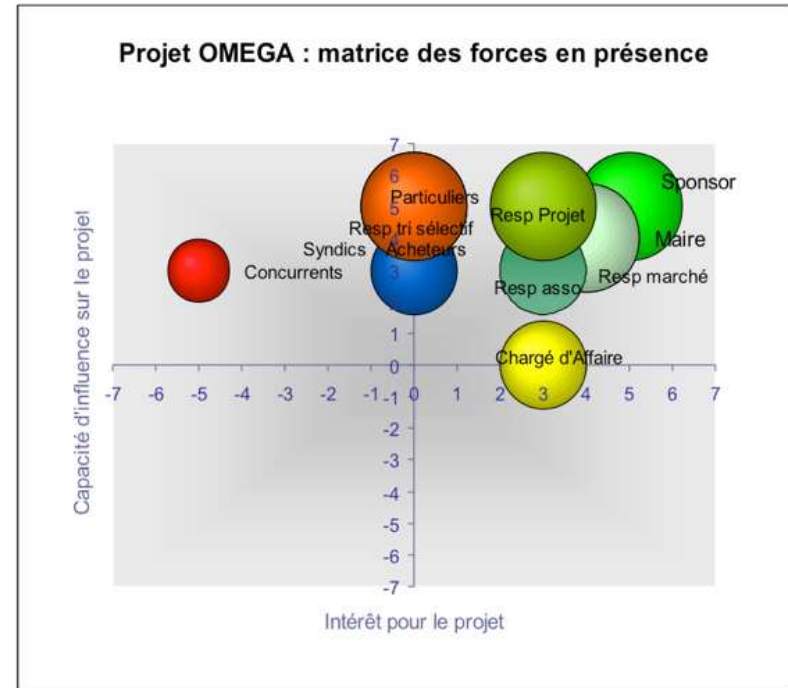


2- intégrer les parties prenantes



un projet **technique**, ça n'existe pas

2- intégrer les parties prenantes



identifier et analyser les parties prenantes :
 quel impact du changement? sont-elles " clientes " ?
 comment engager, impliquer, co-construire ?

cf. WB 1.3
 loi de la totalité
 & WB 2.1 approche
 systémique

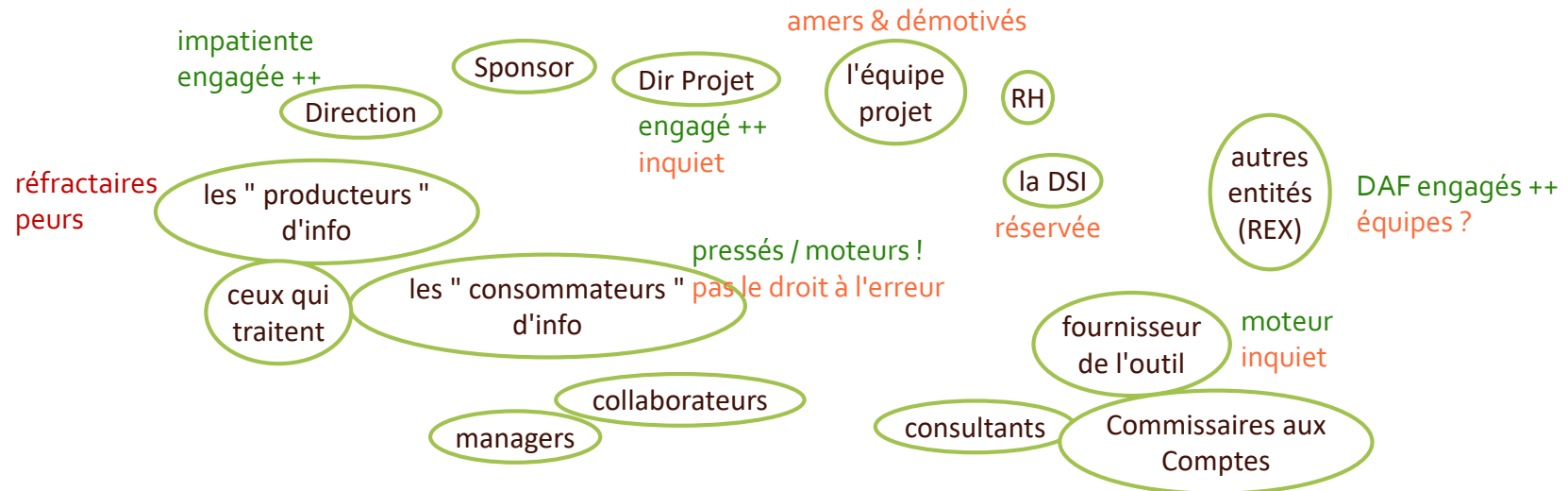
2- intégrer les parties prenantes

les parties prenantes

- = l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin par le projet
- aborder le changement sous l'angle **interactionnel** et pas seulement techniques
- identifier le champ d'action : il va falloir accompagner tous ces acteurs
- repérer les acteurs externes (" externalités " = risques accrus)

leurs positions

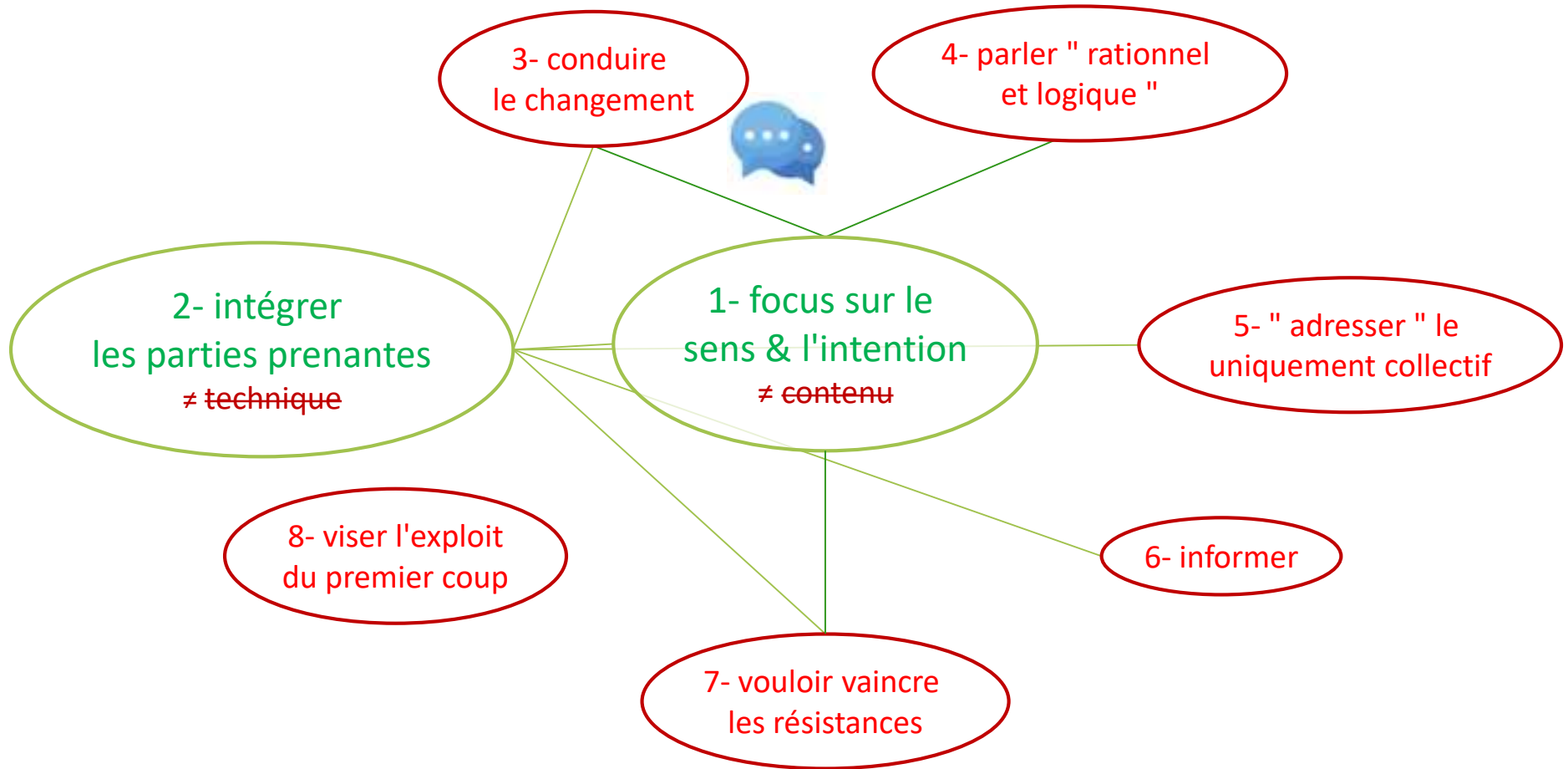
- **point de vue** sur le projet, état d'esprit, opinions... + **émotions** dominantes : ces deux facteurs déterminent les **comportements** des acteurs
- toute position est parfaitement **logique**, " évidente ", du point de vue de l'acteur concerné
- toute position est parfaitement subjective, et donc éminemment **respectable**
- aller à l'encontre de la position d'un acteur génère à coup sûr **résistances / tensions / conflits**
- influencer positivement => **rejoindre la position** de chaque acteur, et travailler à partir de là (stratégie de changement)



2- intégrer les parties prenantes

- en pratique :
 - l'analyse systémique des parties prenantes

cf. WB 2.1 et 2.2



3- accompagner le changement



=> mettre en **mouvement**
être à **côté** et pas (toujours) devant

3- accompagner le changement

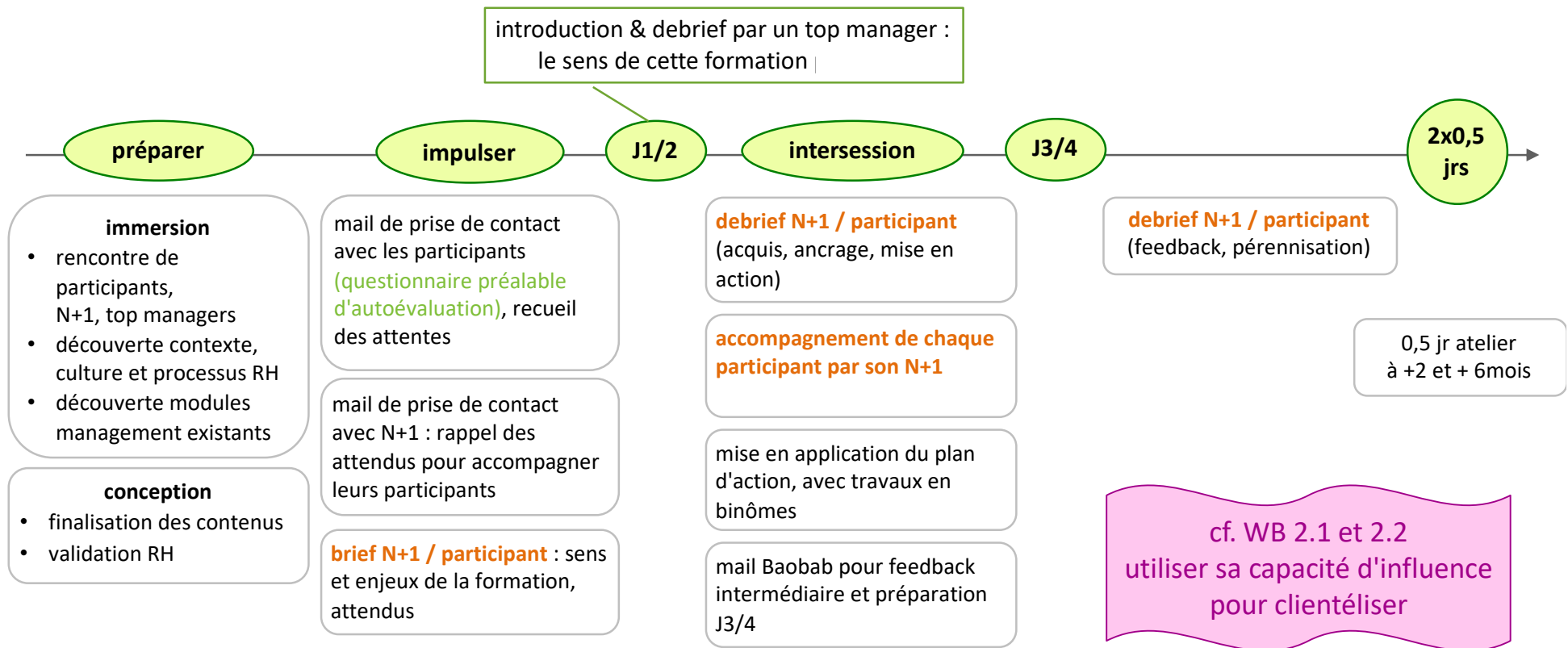


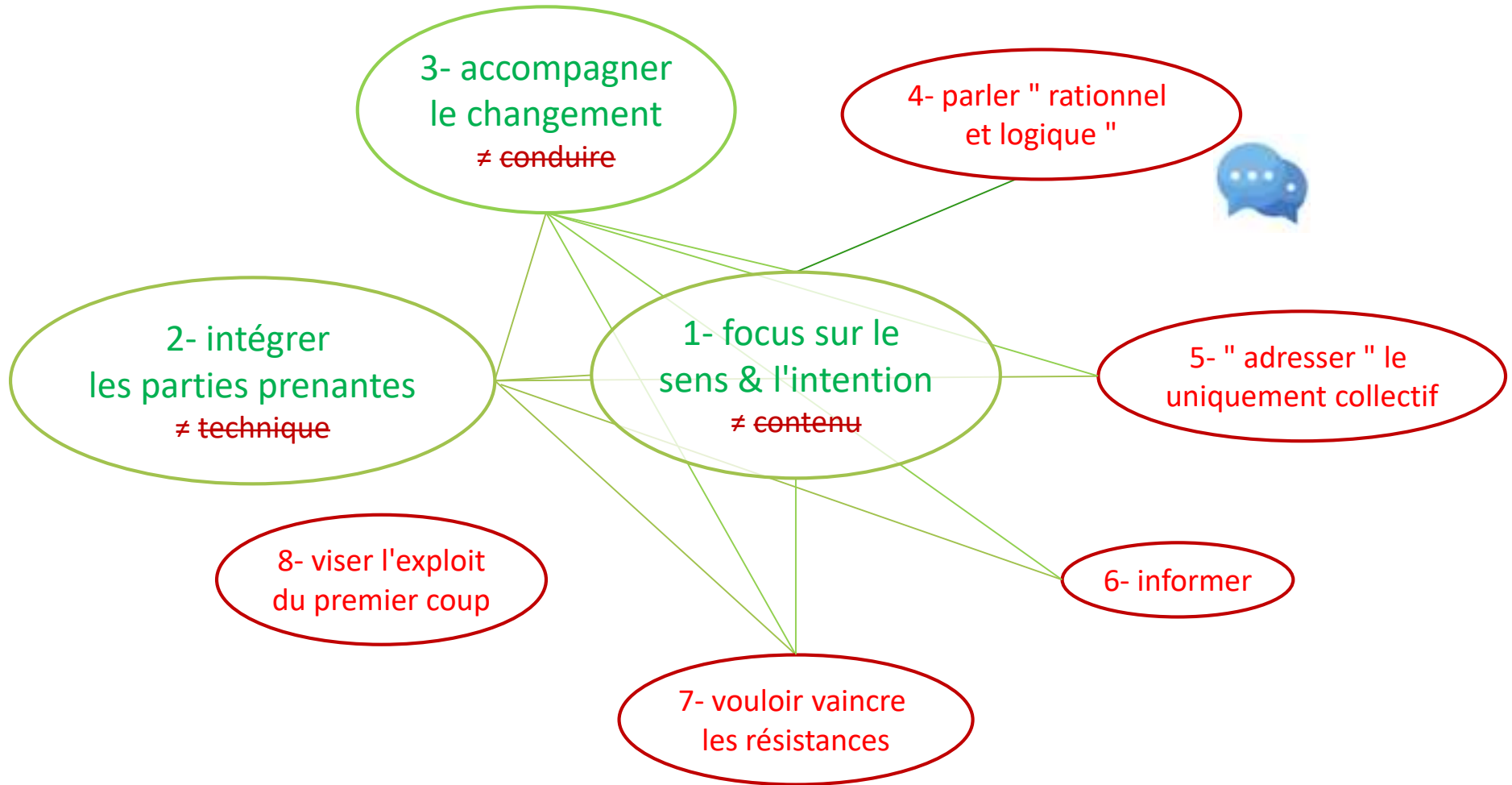
cf. WB1.3 loi de
l'homéostasie

mettre un paquet d'énergie, surtout au **décollage !!!**

3- accompagner le changement

- en pratique :
 - exemple sur un "micro" accompagnement BF, action de formation





4- mobiliser par l'émotion



beau buffet, certes, mais les convives ont-ils faim ?

4- mobiliser par l'émotion



essayez de faire boire un âne qui n'a pas soif !

4- mobiliser par l'émotion



émotionnel

rationnel

- Ai-je envie ?
- Est-ce que je me sens rassuré(e) ?
- Est-ce que je me sens contribuer ?
- Est-ce que je me sens pris(e) en compte ?

- L'objectif est-il clair pour moi ?
- Est-ce que j'y adhère ?
- Est-ce que je comprends ce que l'on attend de moi
- Est-ce que je comprends ce que j'ai à gagner

4- mobiliser par l'émotion



peur

envie



émotion – motion – moteur - motivation

4- mobiliser par l'émotion

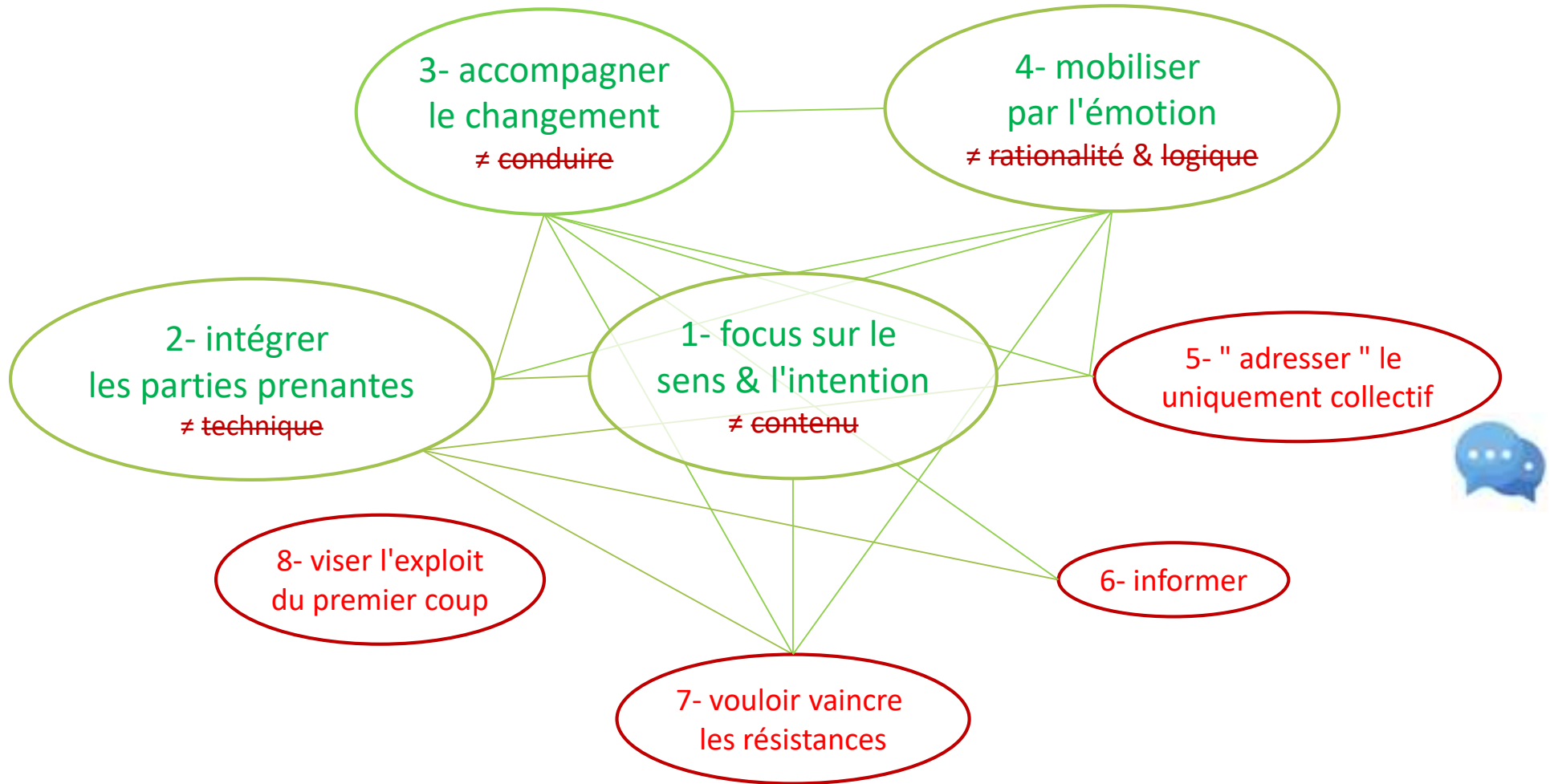
- illustration avec le " health belief model " ⁽¹⁾ (modèle de croyance en santé)
 1. vous sentez-vous concerné par le changement à venir ? (gravité perçue)
 2. ce changement va-t-il vous poser un problème important ? (vulnérabilité perçue)
 3. que peut-il vous apporter de positif (avantage perçu)?
 4. ce changement présente-t-il pour vous des risques, des difficultés potentielles (obstacles perçus) ?
 5. vous sentez-vous en capacité de réussir ce changement (auto-efficacité) ?

- enjeux de la communication et des processus de changement
 - faire sentir (vs comprendre) la nécessité du changement
 - faire vivre des expériences
 - engager par l'action

cf. WB 2.1 et 2.2
assumer ma capacité
d'influence positive
pour clientéliser

(1) : source : [wikipedia](https://fr.wikipedia.org/wiki/Health_belief_model)

pour une vision **interactionnelle** du changement



5- agir à l'échelle **individuelle**

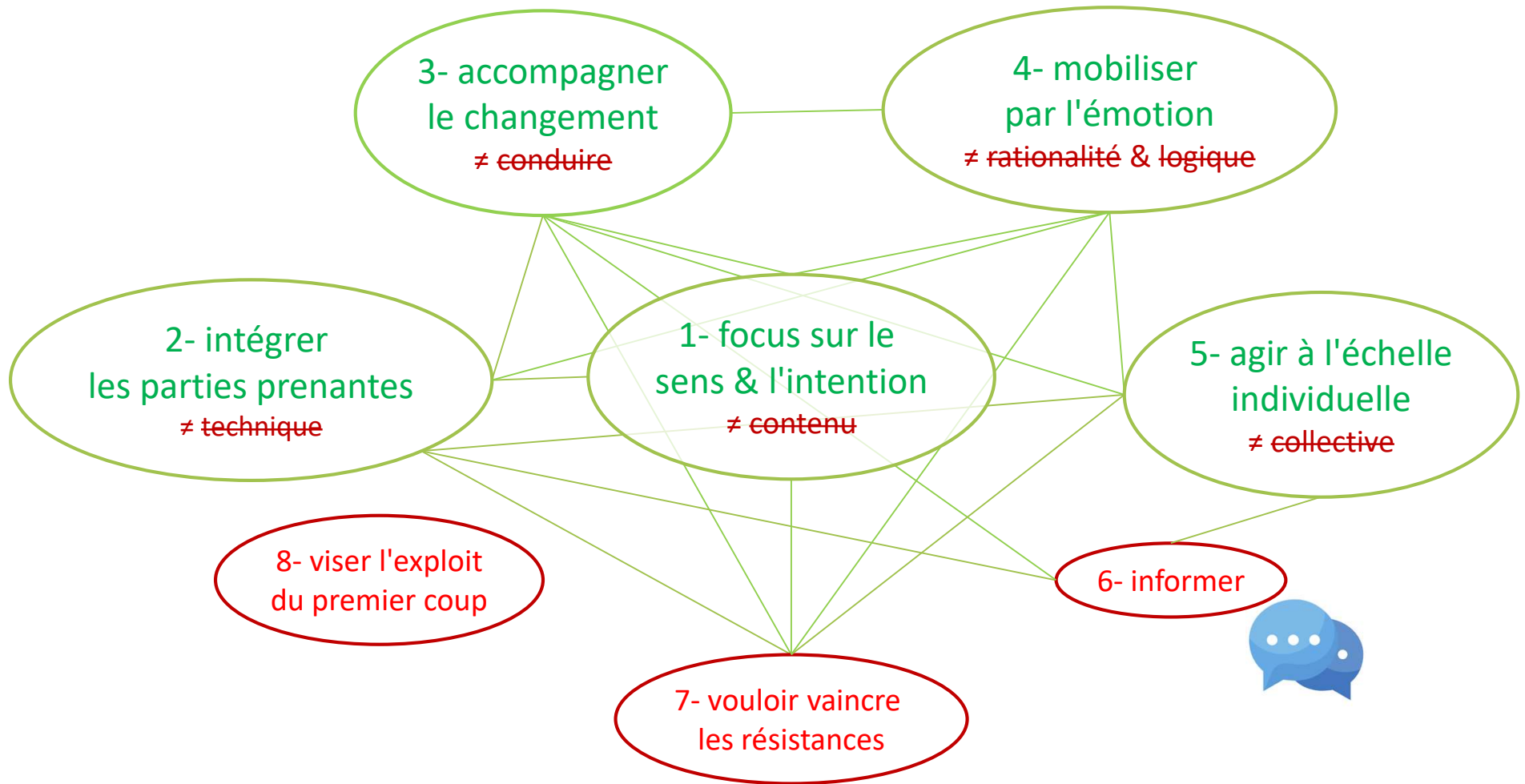


co-créer les **conditions du changement...**
vs ~~faire changer les autres~~

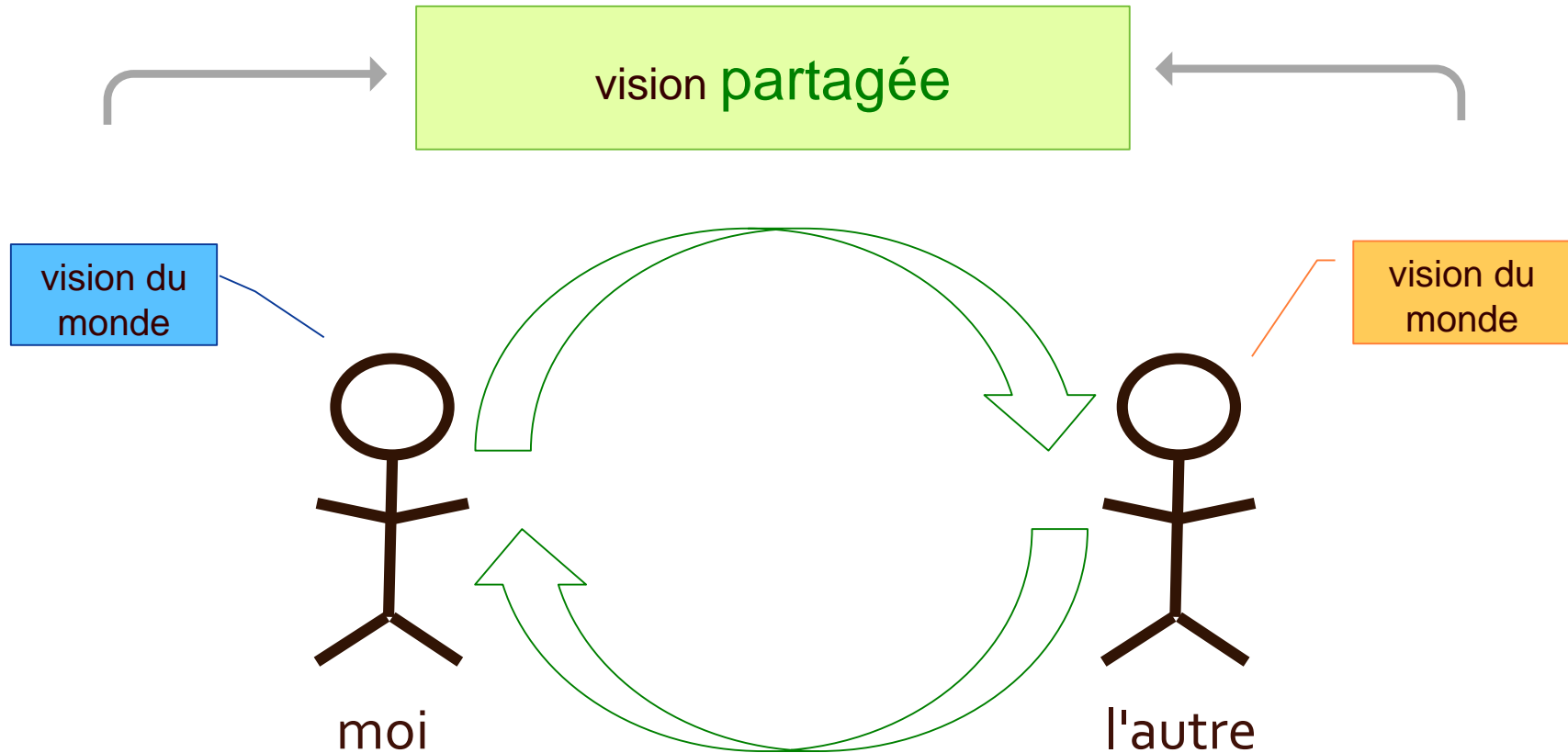
5- agir à l'échelle individuelle

- ce sont les **individus** qui changent (ou pas !), et non un collectif
- chacun " achète " ou pas le changement
- d'où l'importance de mobiliser les **encadrants / acteurs de proximité**, c'est eux qui sont au contact et qui portent le changement (ou pas !)
- **je ne peux changer personne**, je peux simplement **aider les autres à changer**
 - la " mauvaise nouvelle " : faire mon deuil et accepter mes limites d'influence
 - la " bonne " : **aucune obligation de résultat !!**
 - je ne peux ni faire changer les autres,
 - ni convaincre,
 - ni rassurer !
- et je peux :
 - **créer les conditions du changement** / tenter de donner envie,
 - partager mes convictions en laissant les autres en toute liberté,
 - et accompagner **les inquiétudes légitimes**.

cf. WB 1.2 VUCA
rejoindre pour
influencer positivement



6- communiquer, vraiment !



communiquer, c'est partir de l'autre pour construire ensemble

6- communiquer, vraiment !



Ecouter

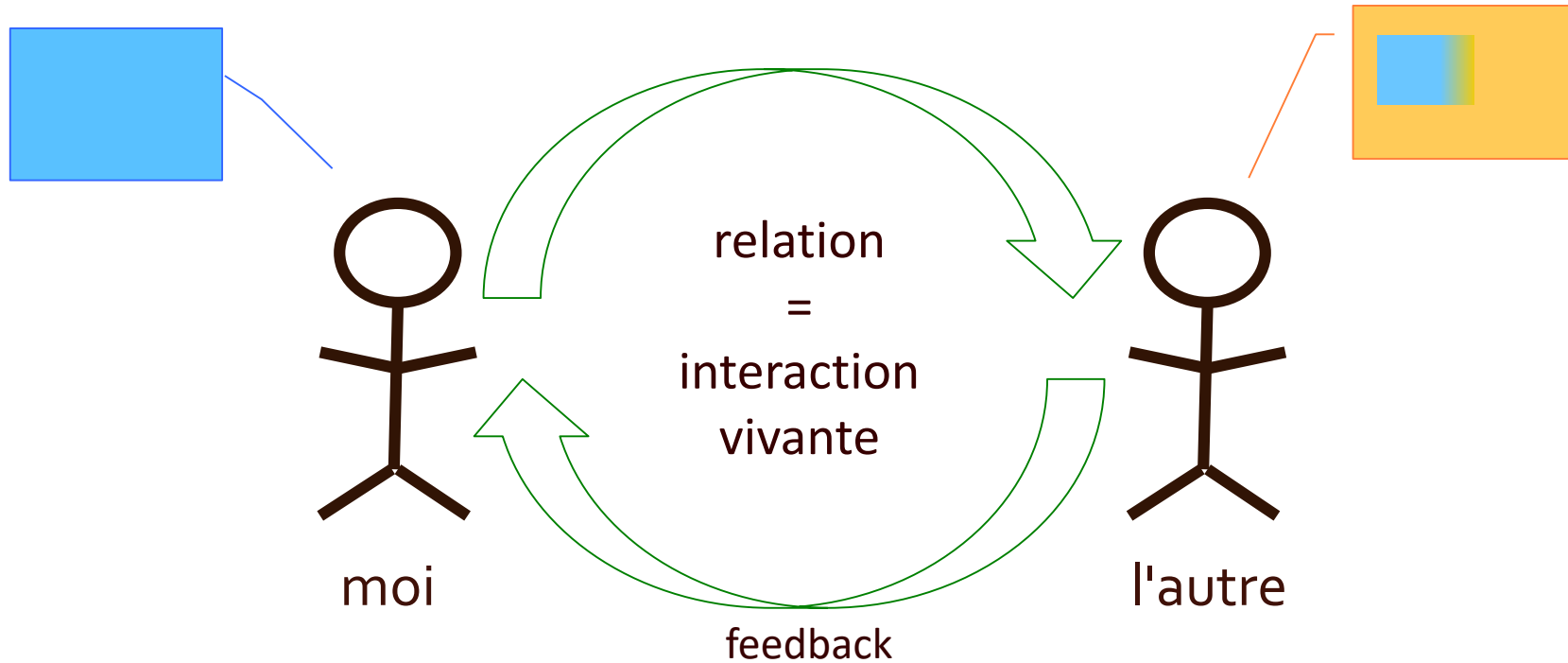


Questionner



Reformuler

6- communiquer, vraiment !

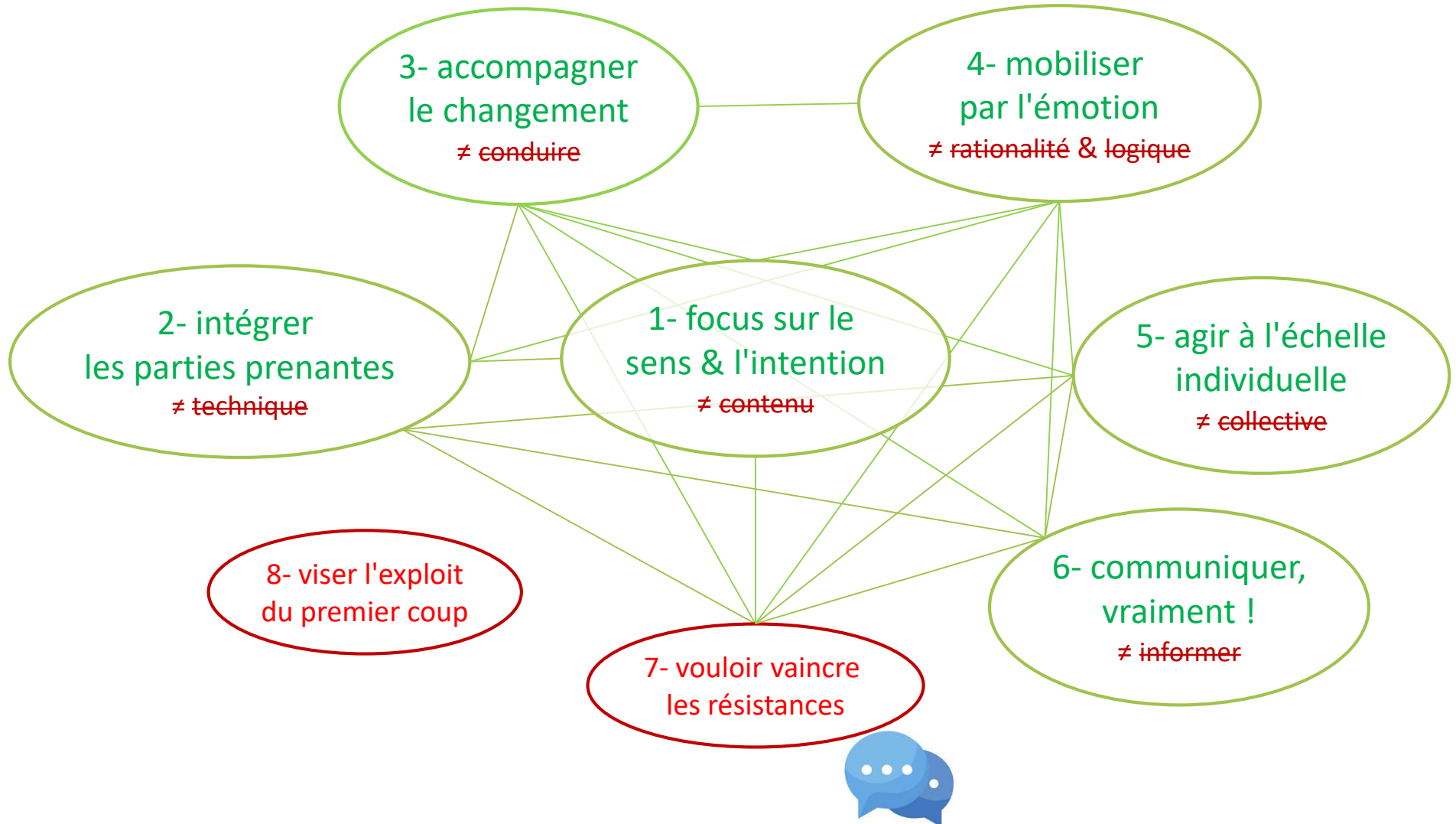


c'est le " récepteur " qui donne son sens au message final, donc communiquer, c'est **valider** ce qui a été **reçu** par l'autre - sans feedback, **je ne sais rien !** impossible de m'ajuster !

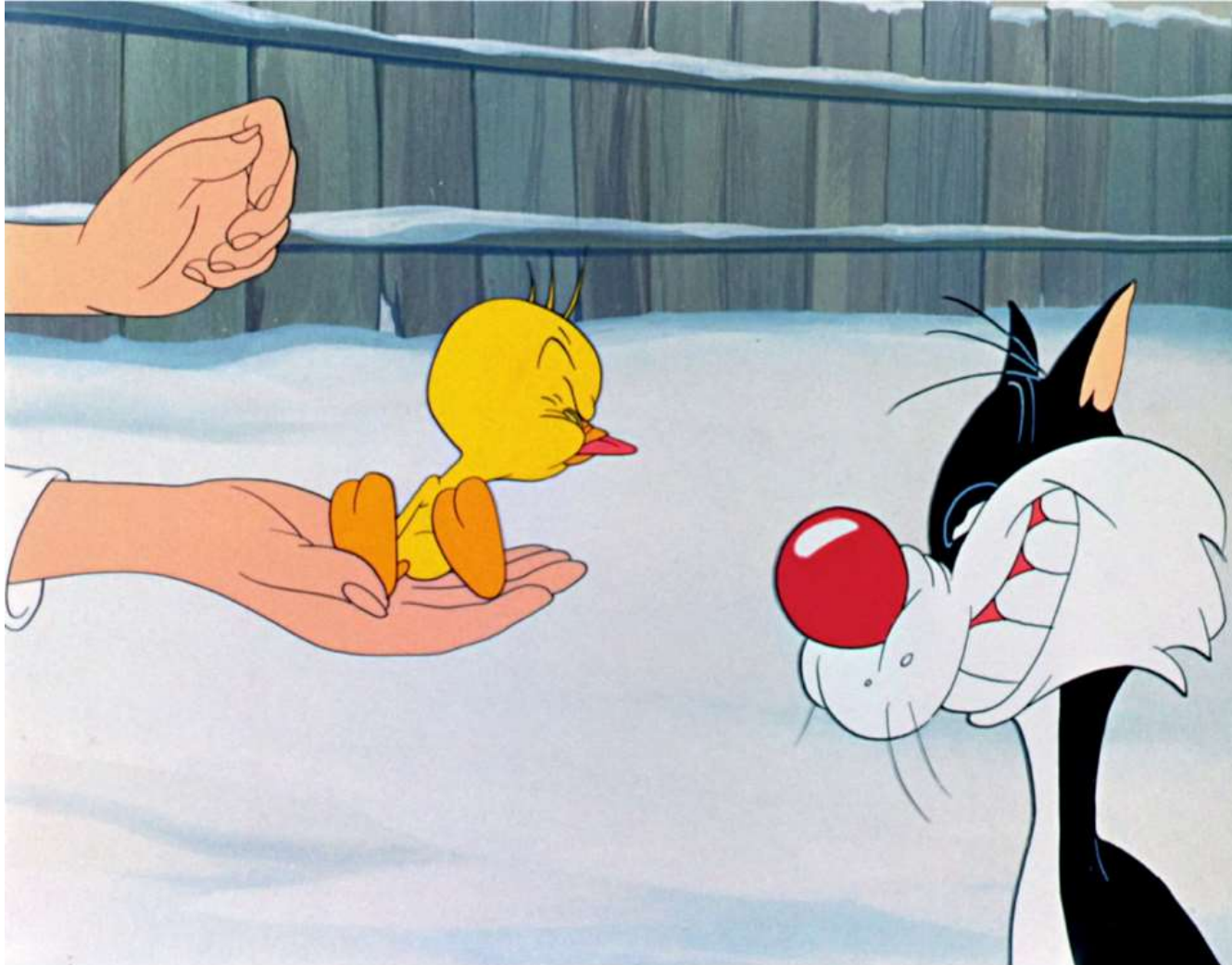
6- communiquer, vraiment !

- en pratique
 - informer, oui, mais à bon escient
 - toujours partir de l'autre
 - exemple : en début d'une présentation
 - que savez-vous de ce sujet ?
 - des questions ? des attentes
 - pas d'interaction directe sans feedback (pourquoi mobiliser les personnes si c'est pour faire du " descendant " ?)
 - exemple : après une séquence de présentation descendante, mettre l'auditoire en binôme ou trinôme et les faire partager
 - ce qui vous a marqué dans ce que vous avez entendu ?
 - quelles questions cela vous pose ?
 - quels impacts pour vous ?
 - idées ? envies ?
 - ...
 - et/ou demander aux encadrants de débriefing avec leurs équipes
 - prévoir les processus pour collecter du feedback (enquêtes, baromètres, temps de débrief par les encadrants, contacts direct et régulier avec les acteurs...)
 - mobiliser les encadrants de proximité, c'est eux qui sont au contact qui portent le changement

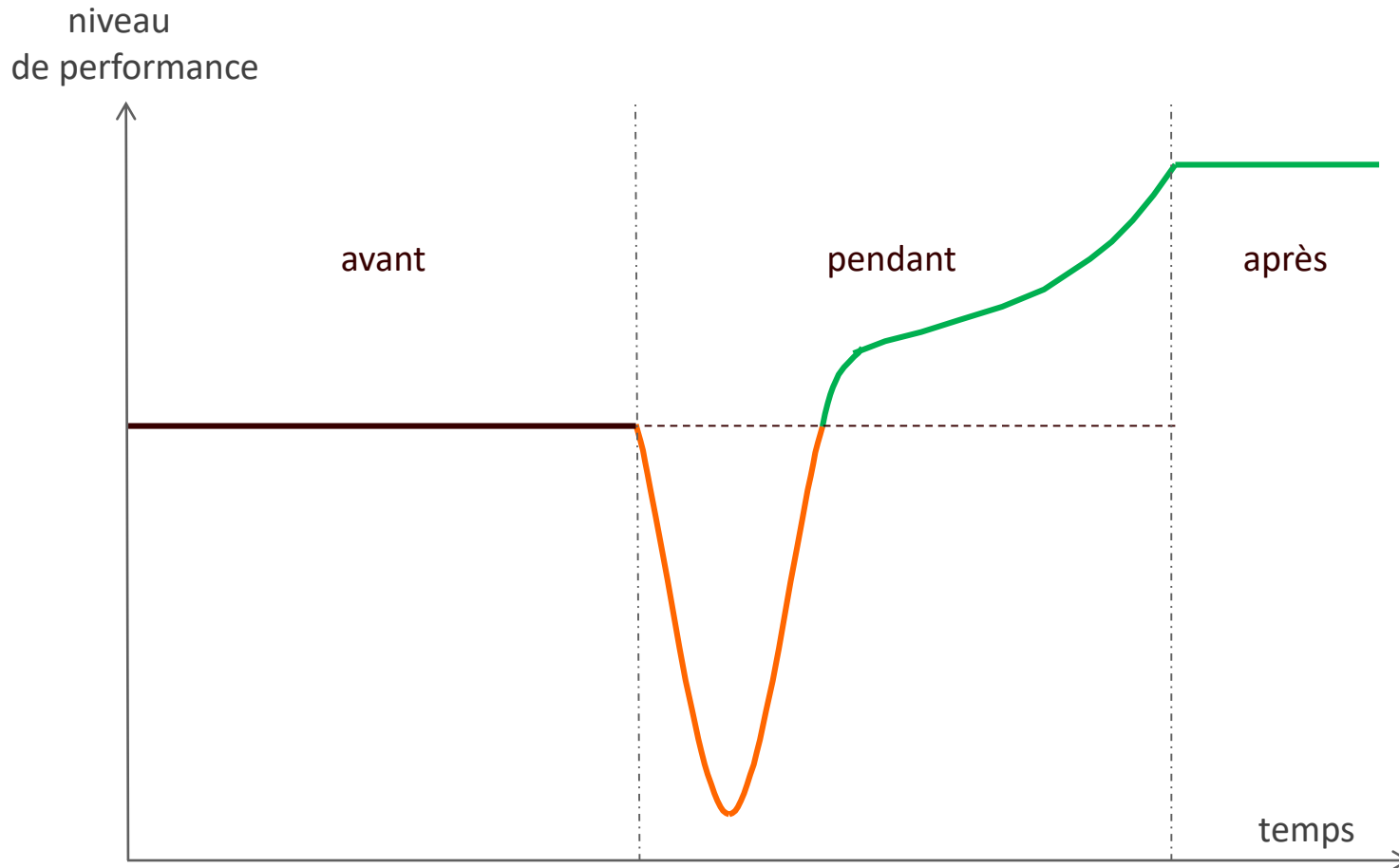
cf. WB 1.2 VUCA importance de la régulation



7- transformer les résistances

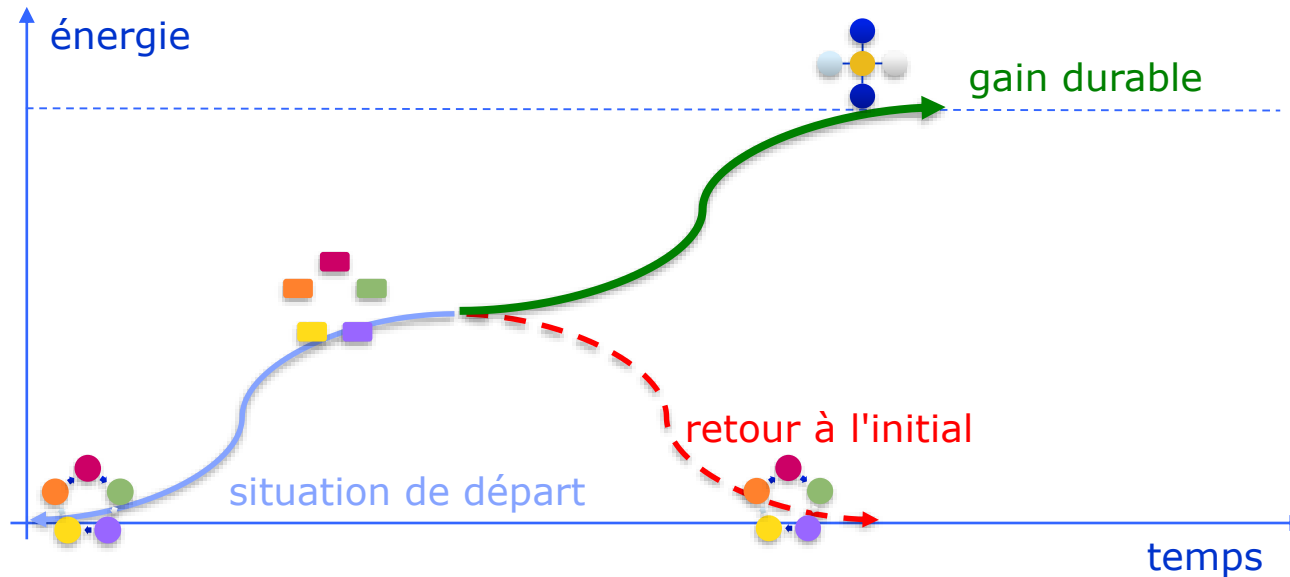


7- transformer les résistances



changer, c'est d'abord **perdre...**
pour prendre un virage serré, c'est mieux de **ralentir**

7- transformer les résistances



tout changement induit des résistances
l'homéostasie
est un signe d'intelligence du système :
pour changer un système a besoin
d'énergie

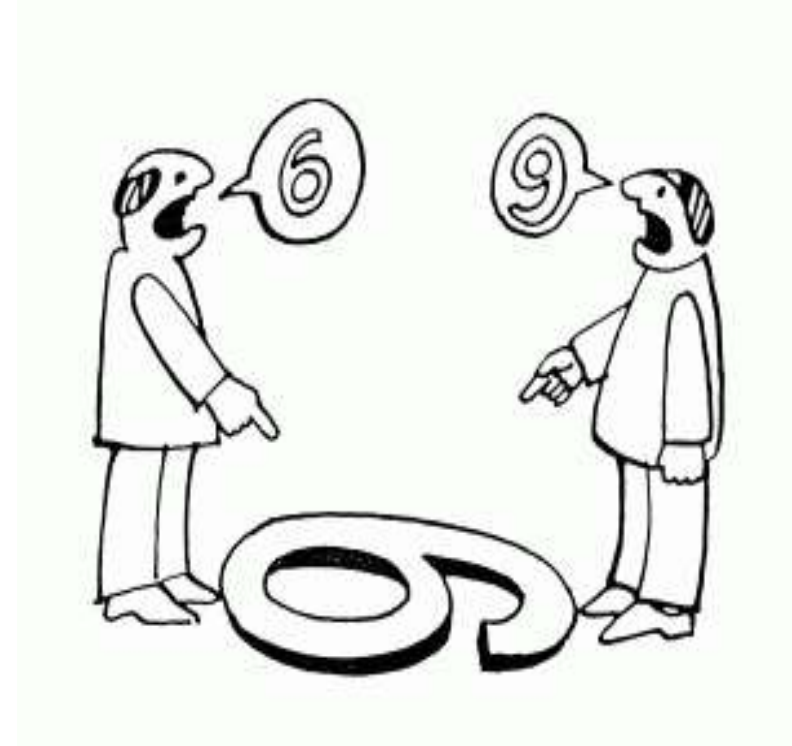
cf. WB1.3 loi de l'homéostasie

7- transformer les résistances

" ce qui est fait pour nous,
sans nous,
est fait **contre nous.** "

Gandhi

7- transformer les résistances



partager nos **convictions**
plutôt que de chercher à ~~convaincre...~~
rejoindre pour mieux **influencer positivement**

7- transformer les résistances

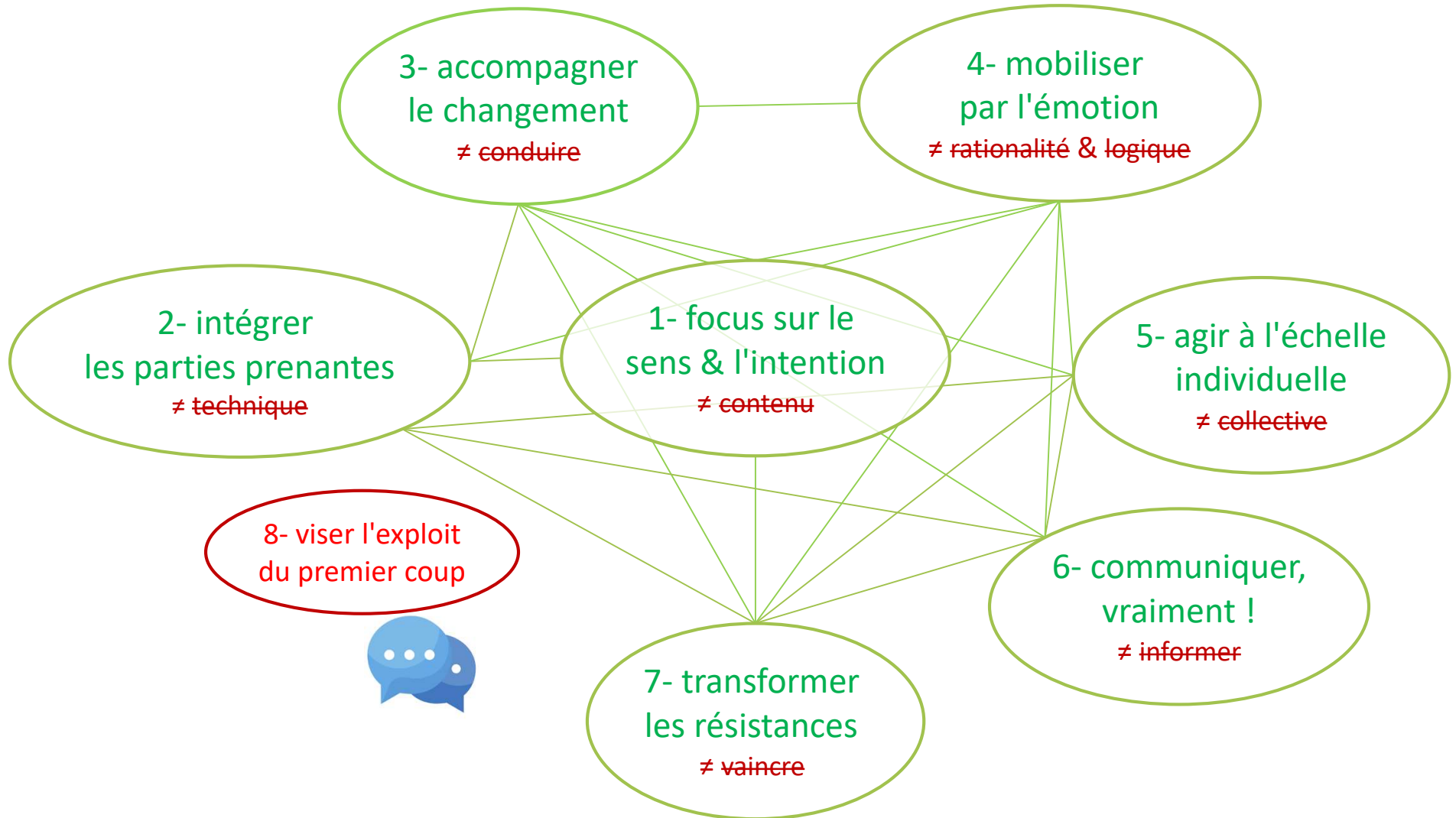


pour **influencer** l'autre, je dois d'abord le **rejoindre**
=> explorer, aller sur sa " colline "

7- transformer les résistances

- en pratique
 - **bienvenue** aux résistances : si une personne résiste, c'est déjà qu'elle se sent concernée par le sujet !
 - les **accueillir** sans ~~chercher à positiver~~ : elles sont normales et inévitables, et font partie du processus **d'appropriation**
 - les intégrer **très tôt** dans le processus de changement : prévoir des " espaces " pour les exprimer, les stimuler, les explorer...
 - si elles arrivent " trop tard ", elles vont empêcher l'action
 - explorer les **risques du changement** : si quelqu'un résiste, c'est qu'il a, de son point de vue, trop à perdre dans le changement
 - **explorer les objections**, elles contiennent aussi des pépites (= points de vue intéressants & utiles pour réussir le changement)
 - faire expérimenter : **l'expérience, l'action, l'impact émotionnel** sont beaucoup plus efficaces que ~~les explications, les argumentations, les discussions stériles...~~
 - ne pas chercher ~~l'adhésion de tou(te)s~~ : ~~trop coûteux~~ en temps et en énergie
 - en dernier recours, ne pas chercher à faire adhérer, poser le **cadre d'exigence minimal**
 - " j'ai bien compris que tu n'adhères pas, c'est ta liberté, pour autant je te demande de respecter le nouveau cadre et d'appliquer les règles qui s'imposent à tou(te)s "

cf. WB2.4
le cas pratique



8- privilégier l'essai / ajustement



" voir grand, commencer petit, grandir vite ", ~~oublier la falaise~~ (anxiogène),
se concentrer sur " la prochaine prise "
(petits pas court terme, tangibles, concrets...)

8- privilégier l'essai / ajustement

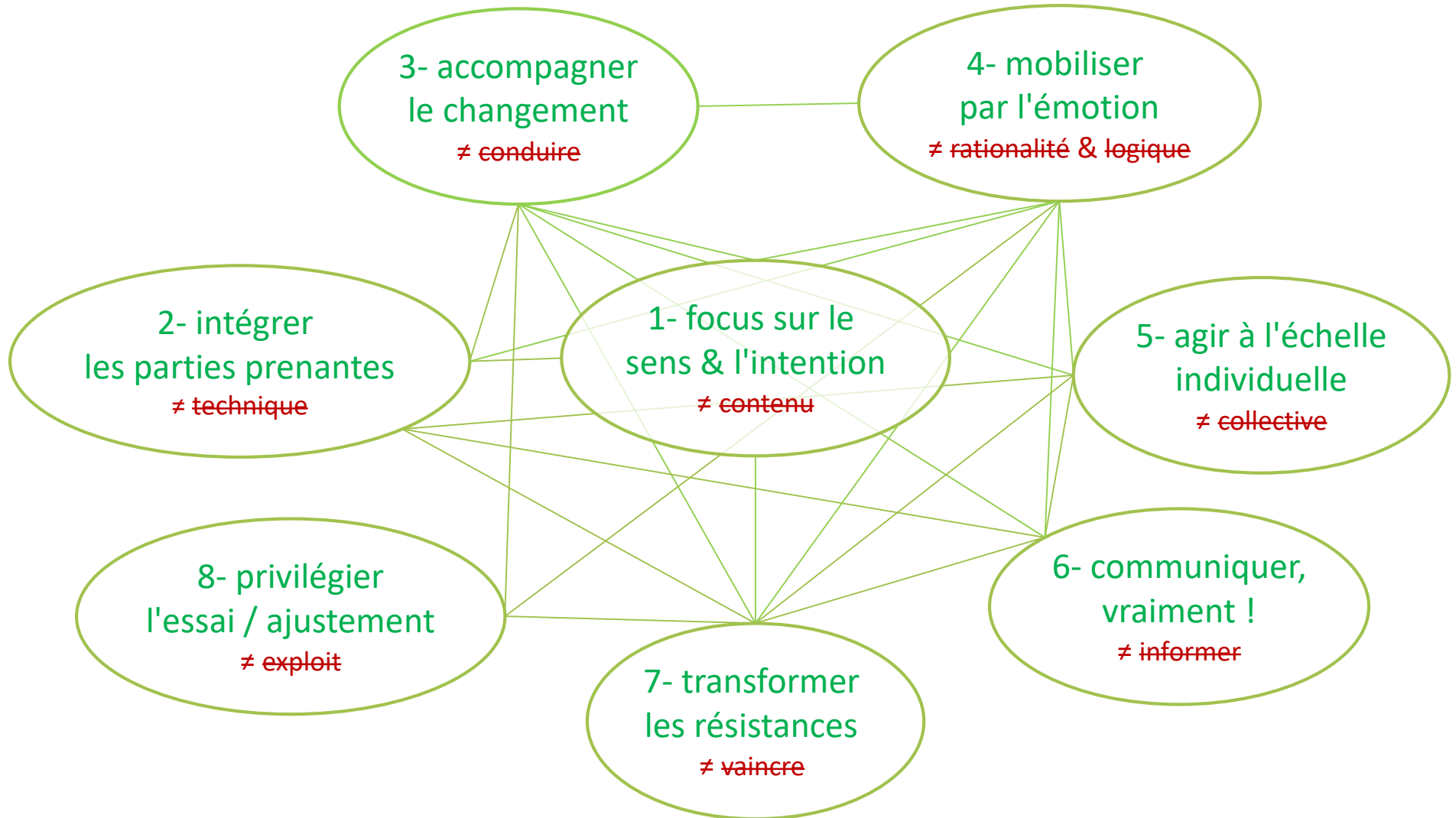
- " En nous efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable. "
Robert Ardrey
- " Je sais personnellement, par une triste expérience, qu'en poursuivant des buts utopiques, on aboutit à des camps de concentration et à des charniers. A partir du moment où vous sacrifiez ce qui est possible à ce qui est désirable, vous vous engagez dans une voie inhumaine. "
Paul Watzlawick

8- privilégier l'essai / ajustement



le comportement d'un système complexe est **imprévisible**
aucune certitude a priori sur l'impact de nos actions
=> observer le terrain (**feedback**) pour **s'ajuster**

cf. WB1.1
et 1.2



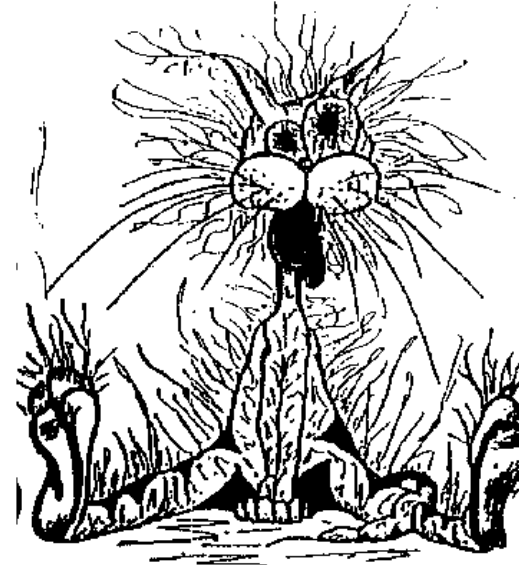
pour aller plus loin...

- vidéo Simon Sinek (17 mn) : le Cercle d'Or "[start with why](#)" (approche marketing, forme très "américaine", mais très intéressant quand on transpose aux contextes de changement)
- vidéo ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
- vidéo TED (16mn) : [adapter les organisations à la complexité](#) (Yves Morieux)
- webinaires IPEC (1:00)
 - Cycle " complexité "
 - [1.1 du compliqué au complexe : déconstruire nos idées reçues](#)
 - [1.2 VUCA, 4 lettres pour décrypter et agir dans un monde en mutation](#)
 - [1.3 les 3 lois des systèmes complexes et leurs implications pratiques](#)
 - 1.4 réussir à échouer dans les changements complexes (le présent webinaire)
 - Cycle " le regard systémique "
 - l'approche systémique & stratégique de la complexité : [2.1 'Ecole de Palo Alto](#)
 - réussir les changements complexes : [2.2 l'analyse systémique des parties prenantes](#)
 - un impératif dans la complexité : [2.3 oser sortir du cadre](#)
 - observer les interactions et les impacts : [2.4 un nouveau regard sur la performance](#)
 - Cycle " permaculture / s'inspirer du vivant "
 - [rien ne se perd...](#)
 - [quand la frugalité réouvre l'univers des possibles !](#)
- Coursera / Mooc HEC (21h) : [l'avenir de la décision : connaître et agir en complexité](#)
- Construire une vision partagée : Vincent Lenhardt " l'intelligence Collective en Action "

réussir à ~~échouer~~ dans les changements complexes ?



avant?



après?



merci de votre attention !

Armel Cusin-Gogat
armel@baobab-factory.fr
0646534917