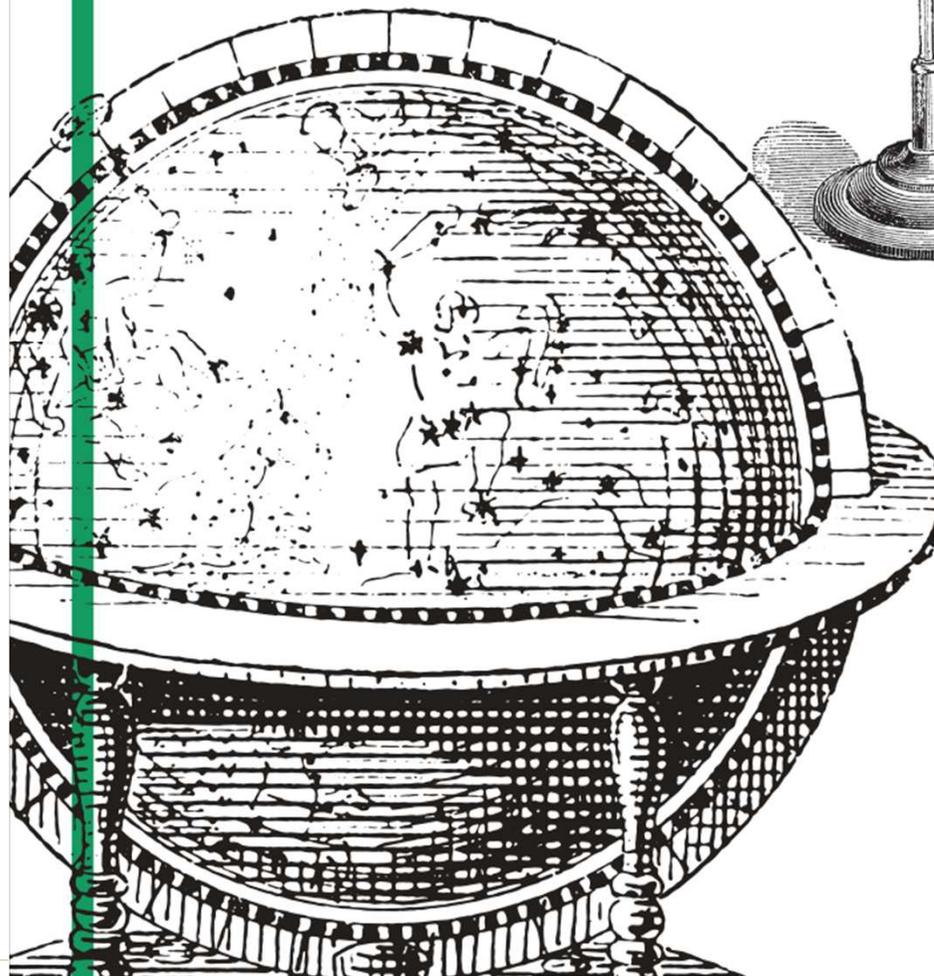
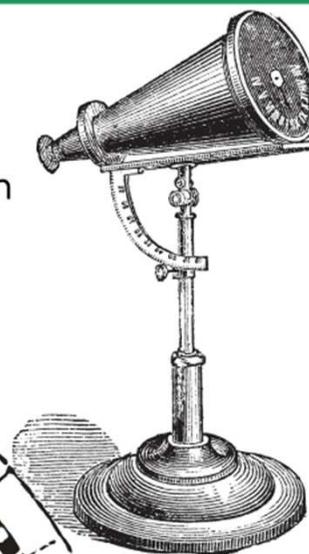


CYCLE 60 MINUTES CHRONO

**Le regard systémique :**  
un prisme pour réussir la transition  
écologique



# influencer **positivement** le changement



par l'analyse des **parties prenantes**  
(d'après l'approche de Palo Alto) V1.0

parties prenantes,  
ça vous dit quoi ?

c'est parti pour le tchat...



# mobiliser, comment vous faites ?

c'est parti pour le tchat...



## mettons-nous toute de suite à l'aise...

- " on ne peut pas ne pas communiquer " (1)

*Paul Watzlawick*

=> reconnaître ma **capacité d'influence**

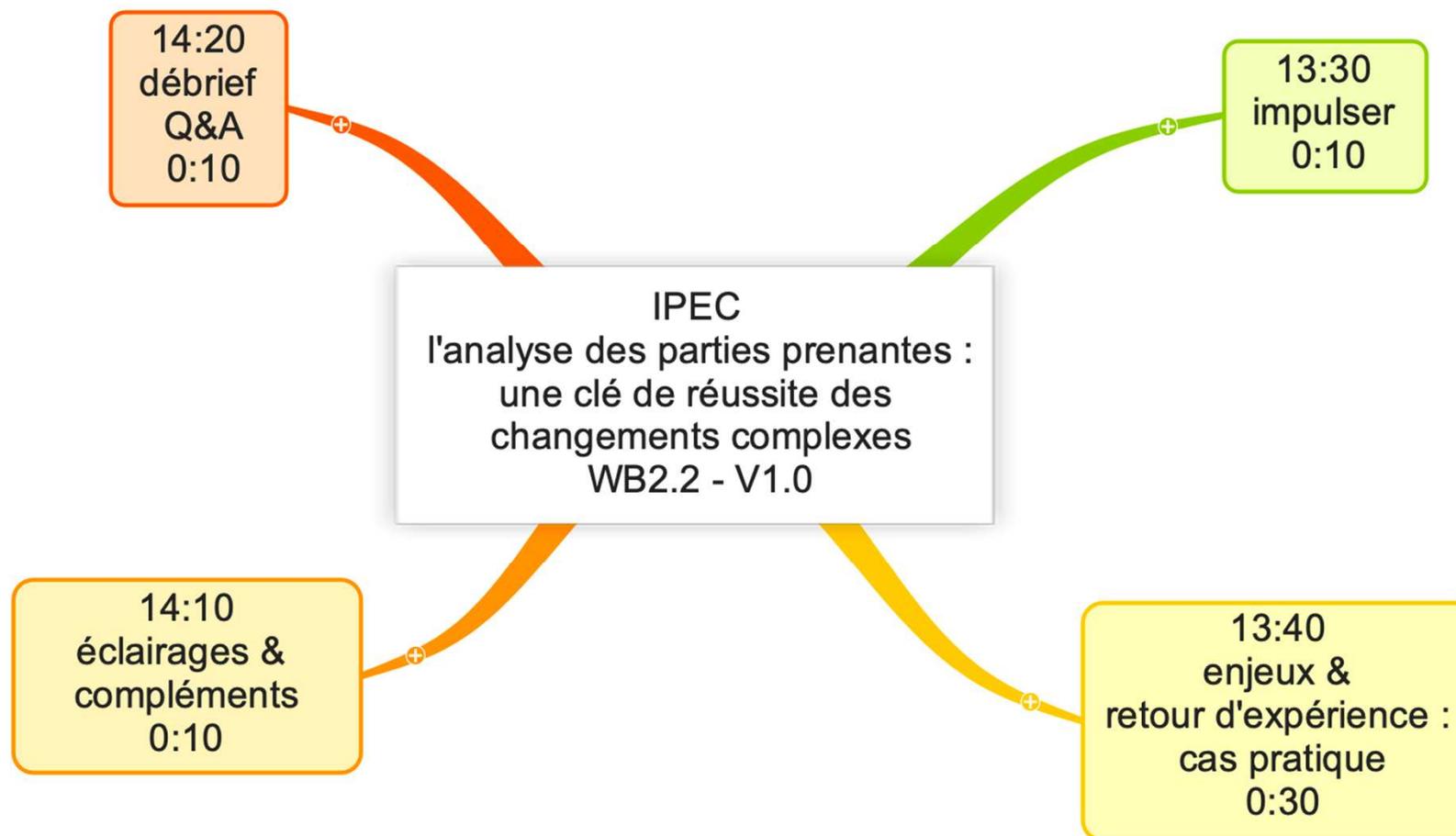
=> l'assumer

=> choisir en **conscience** comment je l'utilise

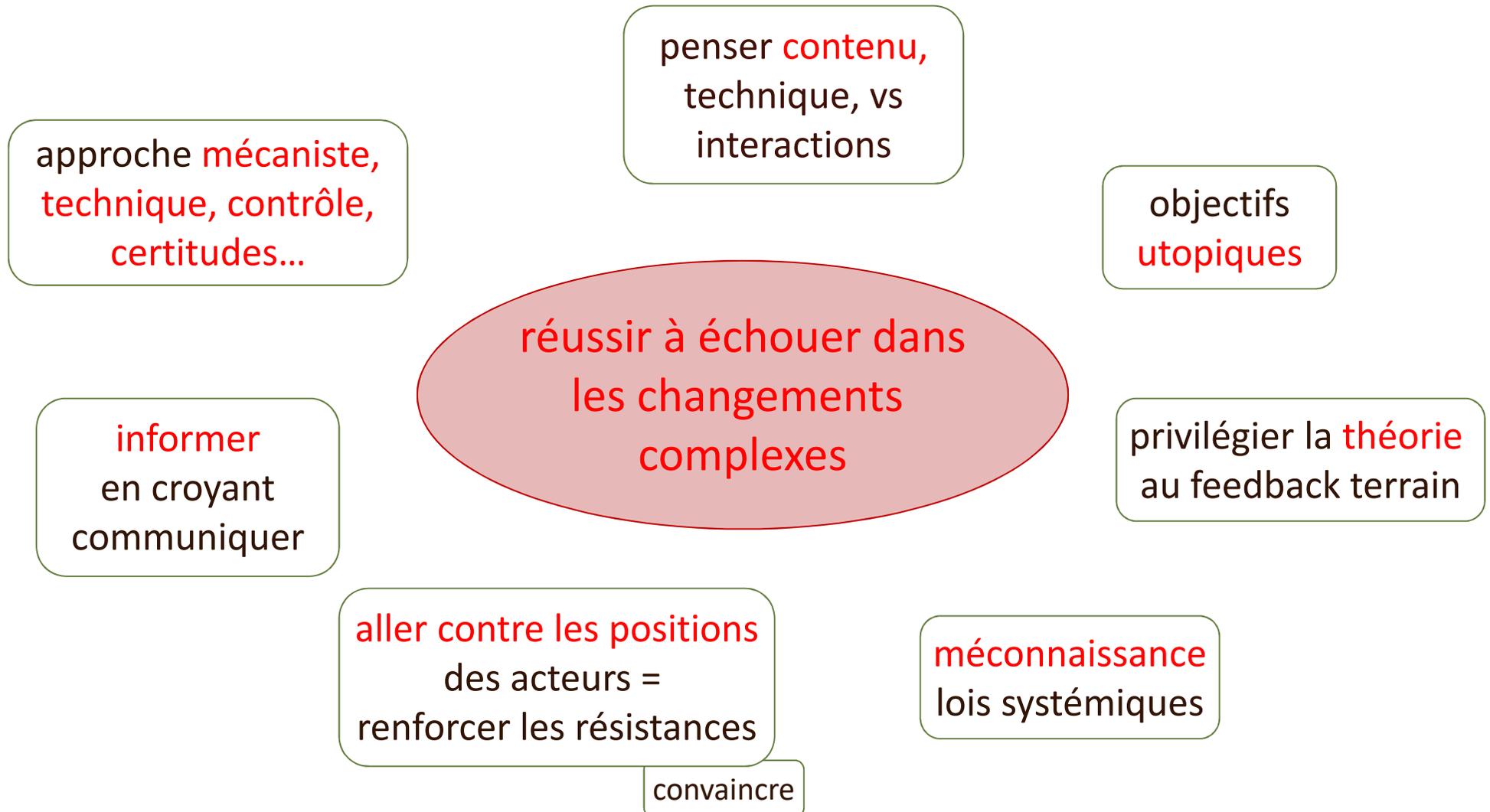
pour une approche **lucide, pragmatique & humaine**



(1) : Une logique de la communication : Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don De Avila Jackson



## quelques **écueils** classiques...



## qui aboutissent à ça...



le sentiment de **solitude**  
(seul-e à " porter, pousser, tirer " le projet)



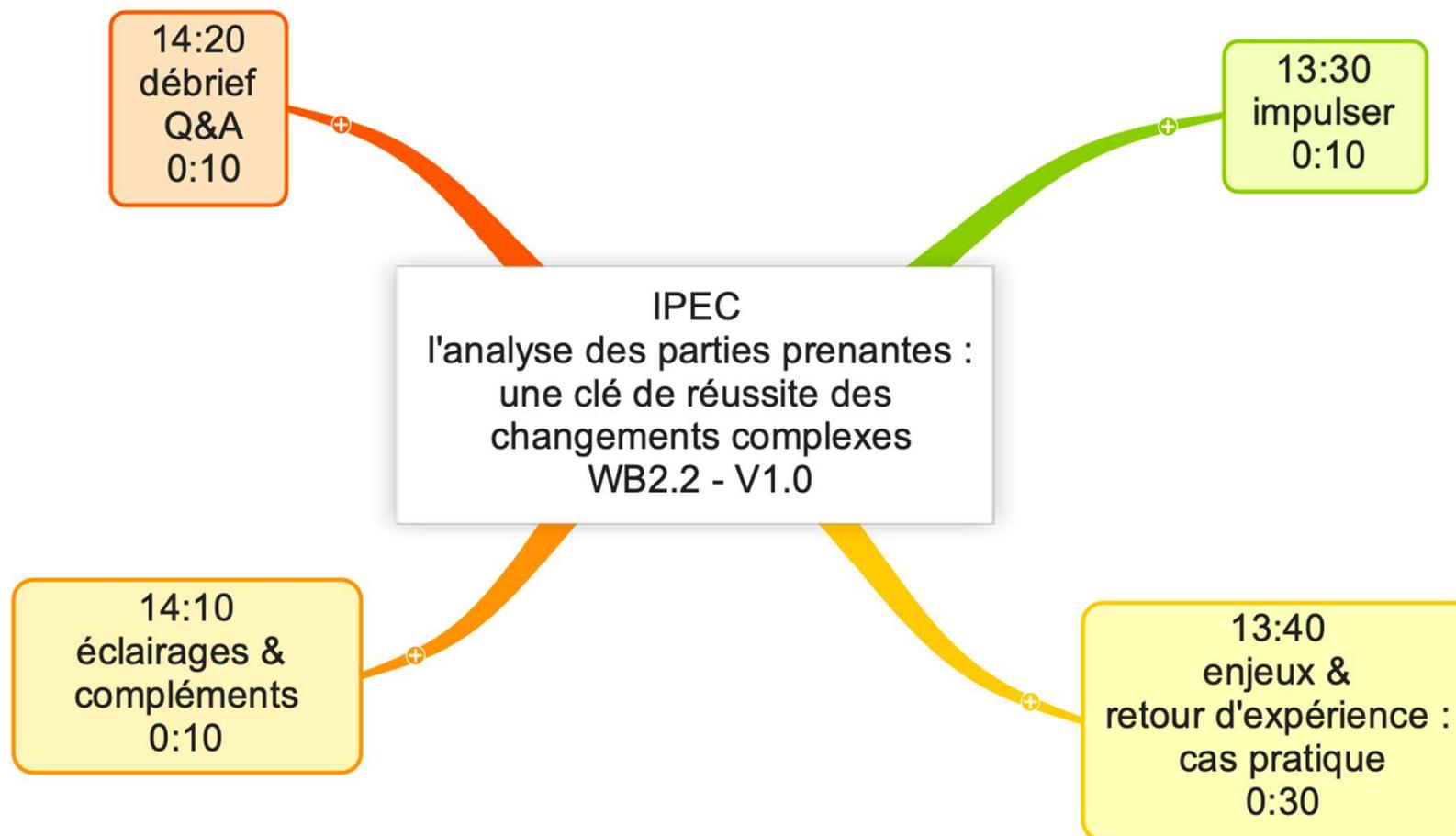
le sentiment d'être **démuni(e)**,  
voir **incompétent(e)**... quand je n'y arrive pas



la **frustration** face au manque  
d'engagement de certains acteurs



le sentiment d'être  
parfois **instrumentalisé(e)**...



1- penser **interactions**  
avant ~~contenu~~

(nombre d'interactions ++  
= complexité ++)

2- questions clés :

1. comment " lire " un système relationnel ?
2. quelles informations clés repérer ?
3. comment intervenir (ou pas) efficacement ?
4. comment augmenter votre influence tout en limitant les résistances ?

8- impliquer  
(co-construction,  
expérience)

7- rejoindre  
pour influencer  
ou neutraliser ?

6- évaluer les  
**le potentiel  
de situation**

qui est " client "  
du changement ?

5- déterminer le **système pertinent**  
(les acteurs qui sont mobilisables, qui  
peuvent avoir de l'impact, >0 ou <0)

qui a un problème,  
qui " souffre " ?

analyser les  
**parties prenantes**

3- identifier les  
**parties prenantes** :  
" acteurs concernés de près ou  
de loin par la réussite ou l'échec  
du projet / changement "

4- identifier leur **position**  
(la manière dont chaque PP  
voit le changement, ce qu'elle  
pense / fait / dit...)

## cas pratique : des projets en difficulté...

- cette Direction rencontre de nombreuses difficultés sur les projets (retards, défauts...), pilotés par chacun des trois services (S1, S2, S3)
- compte tenu des enjeux, elle décide de créer un service projet spécifique, pour mieux piloter et garantir une meilleure qualité à ses " clients " internes / externes
- S1 et S2 sont des contributeurs majeurs aux projets (ressources, expertise...)
- 1 an après, le constat est très mitigé, et les services " clients " toujours très frustrés
- ça doit changer : la DRH contacte un prestataire pour une formation des chefs de projet (CP)



## par où commencer ?

1- penser **interactions**  
avant ~~contenu~~

(nombre d'interactions ++  
= complexité ++)

2- questions clés :

1. comment " lire " un système relationnel ?
2. quelles informations clés repérer ?
3. comment intervenir (ou pas) efficacement ?
4. comment 'augmenter votre influence tout en limitant les résistances ?

8- impliquer  
(co-construction,  
expérience)

7- rejoindre  
pour influencer

ou neutraliser ?

6- évaluer les  
**le potentiel  
de situation**

qui est " client "  
du changement ?

5- déterminer le **système pertinent**  
(les acteurs qui sont mobilisables, qui  
peuvent avoir de l'impact, >0 ou <0)

qui a un problème,  
qui " souffre " ?

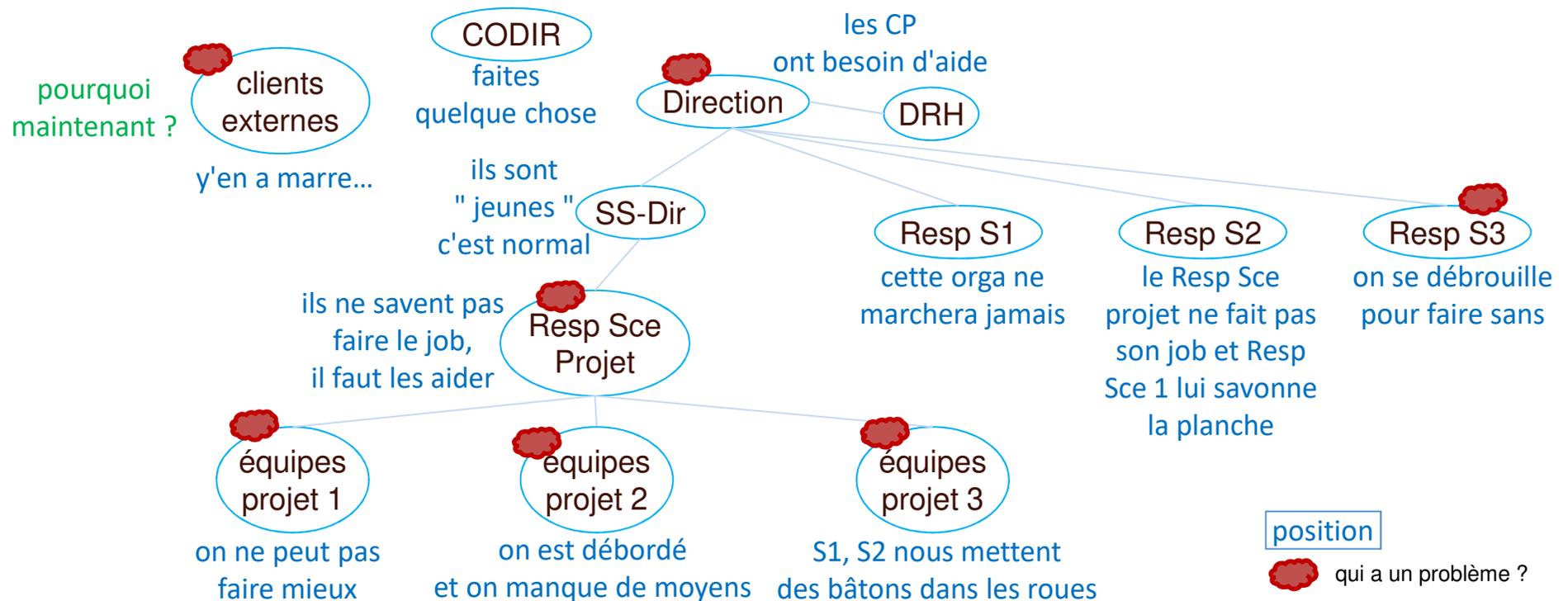
analyser les  
**parties prenantes**

3- identifier les  
**parties prenantes :**  
" acteurs concernés de près ou  
de loin par la réussite ou l'échec  
du projet / changement "

4- identifier leur **position**  
(la manière dont chaque PP  
voit le changement, ce qu'elle  
pense / fait / dit...)

## cas pratique : des projets en difficulté...

- cette Direction rencontre de nombreuses difficultés sur les projets (retards, défauts...), pilotés par chacun des trois services (S1, S2, S3)
- compte tenu des enjeux, elle décide de créer un service projet spécifique, pour mieux piloter et garantir une meilleure qualité à ses " clients " internes / externes
- S1 et S2 devraient être des contributeurs majeurs aux projets (ressources, expertise...)
- 1 an après, le constat est très mitigé, et les services " clients " toujours très frustrés
- ça doit changer : la DRH contacte un prestataire pour une formation des chefs de projet (CP)



## cas pratique : des projets en difficulté...

- évaluer le **potentiel de situation**

	a un pb, souffre ?	demande de l'aide ?	essaie de résoudre le pb ?	est prêt à essayer autre chose ?
Direction				
DRH				
clients externes				
CODIR				
SS-Dir				
Resp S1				
Resp S2				
Resp S3				
Resp Sce Projet				
équipes projet 1				
équipes projet 2				
équipes projet 3				

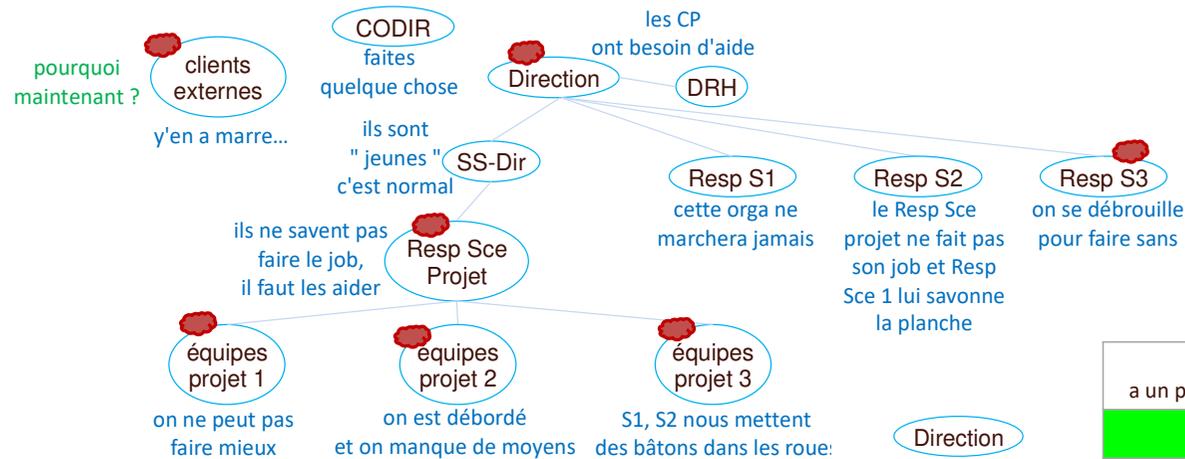
## cas pratique : des projets en difficulté...

- évaluer le **potentiel de situation** (focus sur les actes vs paroles !)

	a un pb, souffre ?	demande de l'aide ?	essaie de résoudre le pb ?	est prêt à essayer autre chose ?
Direction	oui	oui	un peu	un peu
DRH	un peu	non	oui	?
clients externes	oui	?	?	?
CODIR	oui	non	non	non
SS-Dir	non	non	non	non
Resp S1	non	non	non	non
Resp S2	un peu	non	un peu	un peu
Resp S3	oui	non	oui	non
Resp Sce Projet	oui	oui	oui	oui
équipes projet 1	oui	oui	non	non
équipes projet 2	oui	oui	non	non
équipes projet 3	oui	oui	non	non

# cas pratique : des projets en difficulté...

## ■ évaluer le potentiel de situation

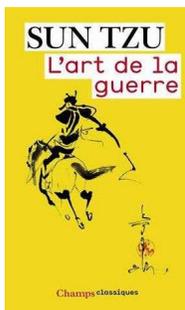


- Direction
- DRH
- clients externes
- CODIR
- SS-Dir
- Resp S1
- Resp S2
- Resp S3
- Resp Sce Projet
- équipes projet 1
- équipes projet 2
- équipes projet 3

a un pb, souffre ?	demande de l'aide ?	essaie de résoudre le pb ?	est prêt à essayer autre chose ?
oui	oui	un peu	un peu
un peu	non	oui	?
oui	?	?	?
oui	non	non	non
non	non	non	non
non	non	non	non
un peu	non	un peu	un peu
oui	non	oui	non
oui	oui	oui	oui
oui	oui	non	non
oui	oui	non	non
oui	oui	non	non

## cas pratique : des projets en difficulté...

- évaluer le **potentiel de situation**
- à ce stade, la pire des solutions serait probablement...  
**d'accepter la demande initiale car :**
  - des problèmes multiples
  - un objectif irréaliste
  - des acteurs qui disent " oui " mais font " non"
  - des " bénéficiaires " désignés qui ne sont pas prêts à agir (les CP)
  - un seul client mais peu influent
  - ...
- alors que faire ?



- Direction
- DRH
- clients externes
- CODIR
- SS-Dir
- Resp S1
- Resp S2
- Resp S3
- Resp Sce Projet
- équipes projet 1
- équipes projet 2
- équipes projet 3

a un pb, souffre ?	demande de l'aide ?	essaie de résoudre le pb ?	est prêt à essayer autre chose ?
oui	oui	un peu	un peu
un peu	non	oui	?
oui	?	?	?
oui	non	non	non
non	non	non	non
non	non	non	non
un peu	non	un peu	un peu
oui	non	oui	non
oui	oui	oui	oui
oui	oui	non	non
oui	oui	non	non
oui	oui	non	non

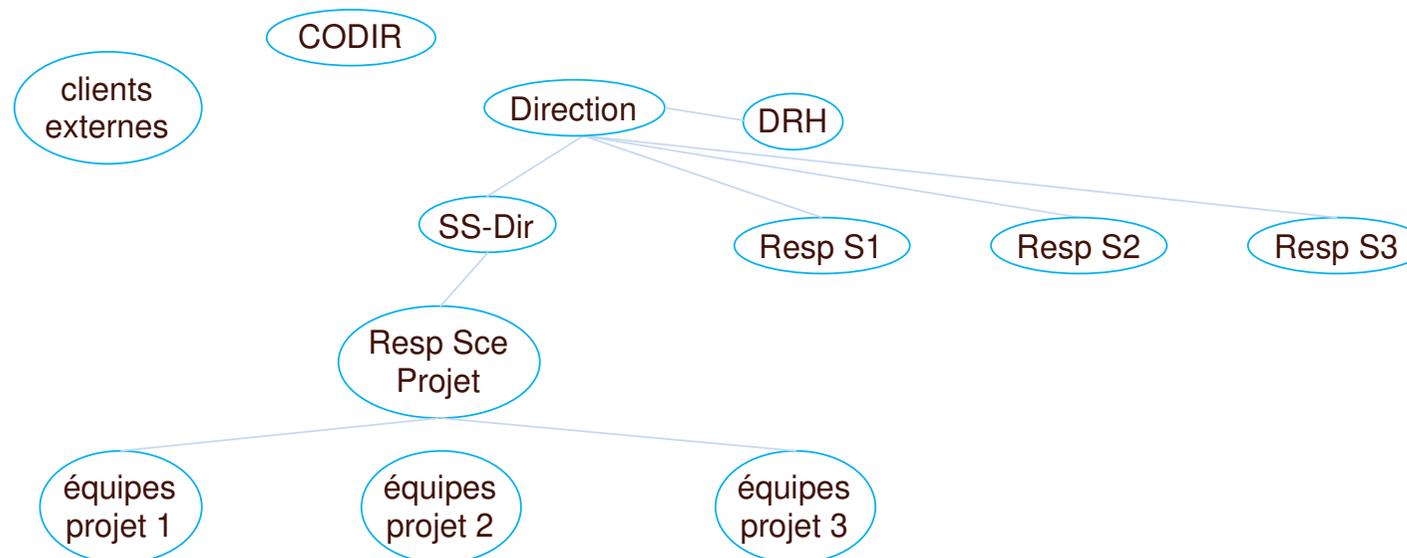
## cas pratique : des projets en difficulté...

- déterminer une stratégie d'intervention, ou de non-intervention !

	... pb, souffre ?	... aide ?	essaie... ?	... autre chose ?	
Direction	oui	oui	un peu	un peu	clientéliser (" jouer " le pessimisme)
DRH	un peu	non	oui	?	clientéliser (" jouer " le pessimisme)
clients externes	oui	?	?	?	
CODIR	oui	non	non	non	RAS – peu influent
SS-Dir	non	non	non	non	
Resp S1	non	non	non	non	clientéliser ? lui créer un problème ? le neutraliser ?
Resp S2	un peu	non	un peu	un peu	clientéliser : de quel changement est-il demandeur ?
Resp S3	oui	non	oui	non	RAS
Resp Sce Projet	oui	oui	oui	oui	l'impliquer fortement
équipes projet 1	oui	oui	non	non	clientéliser : de quel changement sont-ils demandeurs ?
équipes projet 2	oui	oui	non	non	clientéliser : de quel changement sont-ils demandeurs ?
équipes projet 3	oui	oui	non	non	clientéliser : de quel changement sont-ils demandeurs ?

## cas pratique : des projets en difficulté...

- analyser c'est une chose, **intervenir c'est un art** (qui s'apprend)
- ce qui a été fait sur ce cas réel (et qui ne vaut que pour ce contexte spécifique !)
  - mobiliser la Direction =>
    - ✓ mise sous contrainte " positive " Resp S1
    - ✓ solidarisation avec Resp Sce Projet (même objectif)
  - clientéliser l'équipe projet : comment augmenter leur impact et mobiliser les autres services ? comment mieux résister à la pression ?
  - faciliter des sessions de travail équipes projet & équipes S1 en présence des 2 responsables
  - pilotage rapproché par SS Dir et Direction



## exemple fictif : la déforestation au Brésil pour la culture du soja

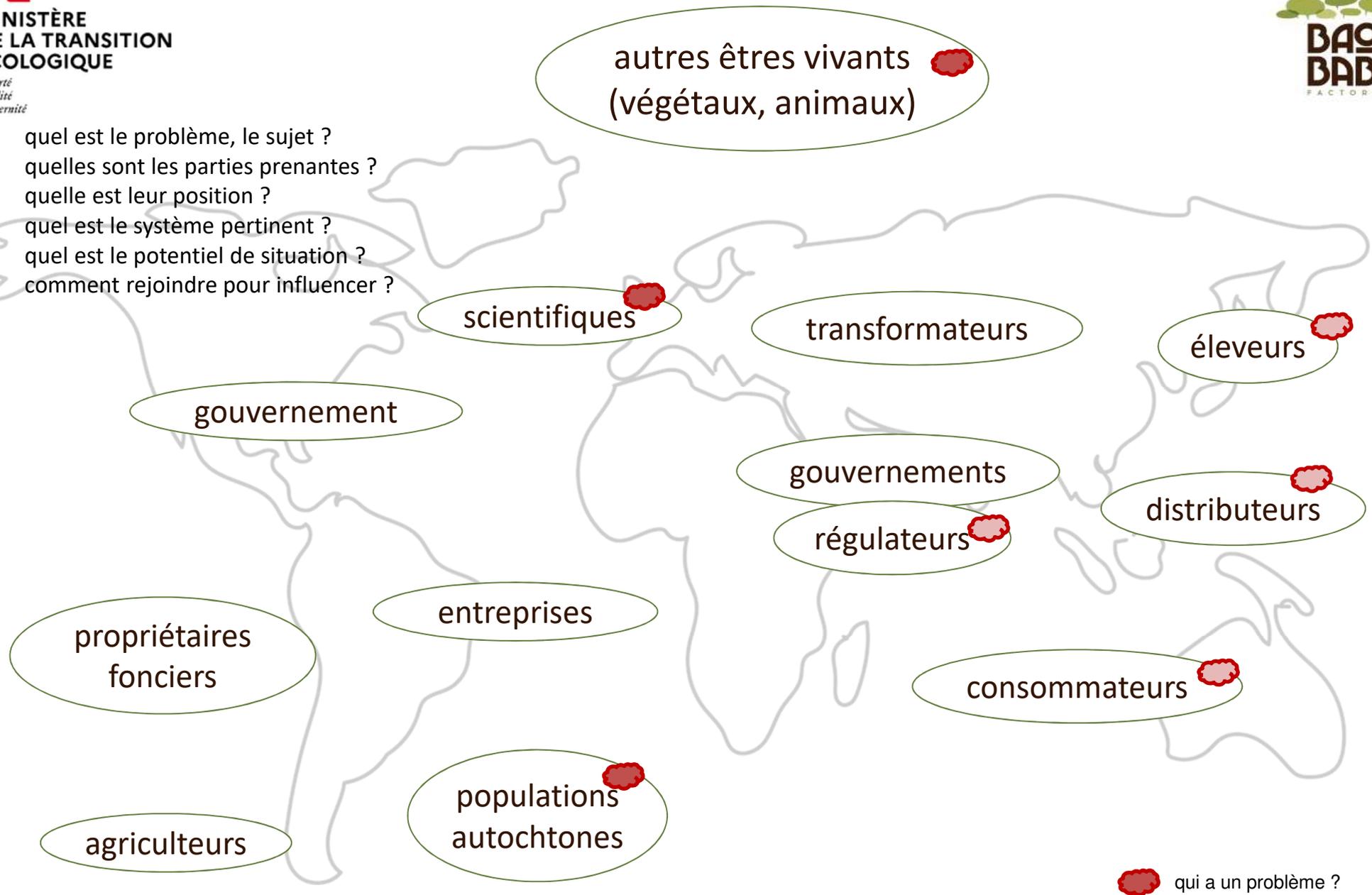
Nota : nous utilisons un cas pédagogique fictif  
qui n'a aucune prétention à décrire la réalité.  
les points de vue, images, données exposés pour ce cas pratique  
donnent une vision simplifiée, purement illustrative  
et ne reflètent en aucun cas le point de vue  
des concepteurs de ce webinaire ou de quiconque.

(1) : Vers une écologie de l'esprit, Tome 2, Editions du Seuil, Paris, p.226.

## exemple fictif : la déforestation au Brésil pour la culture du soja



1. quel est le problème, le sujet ?
2. quelles sont les parties prenantes ?
3. quelle est leur position ?
4. quel est le système pertinent ?
5. quel est le potentiel de situation ?
6. comment rejoindre pour influencer ?

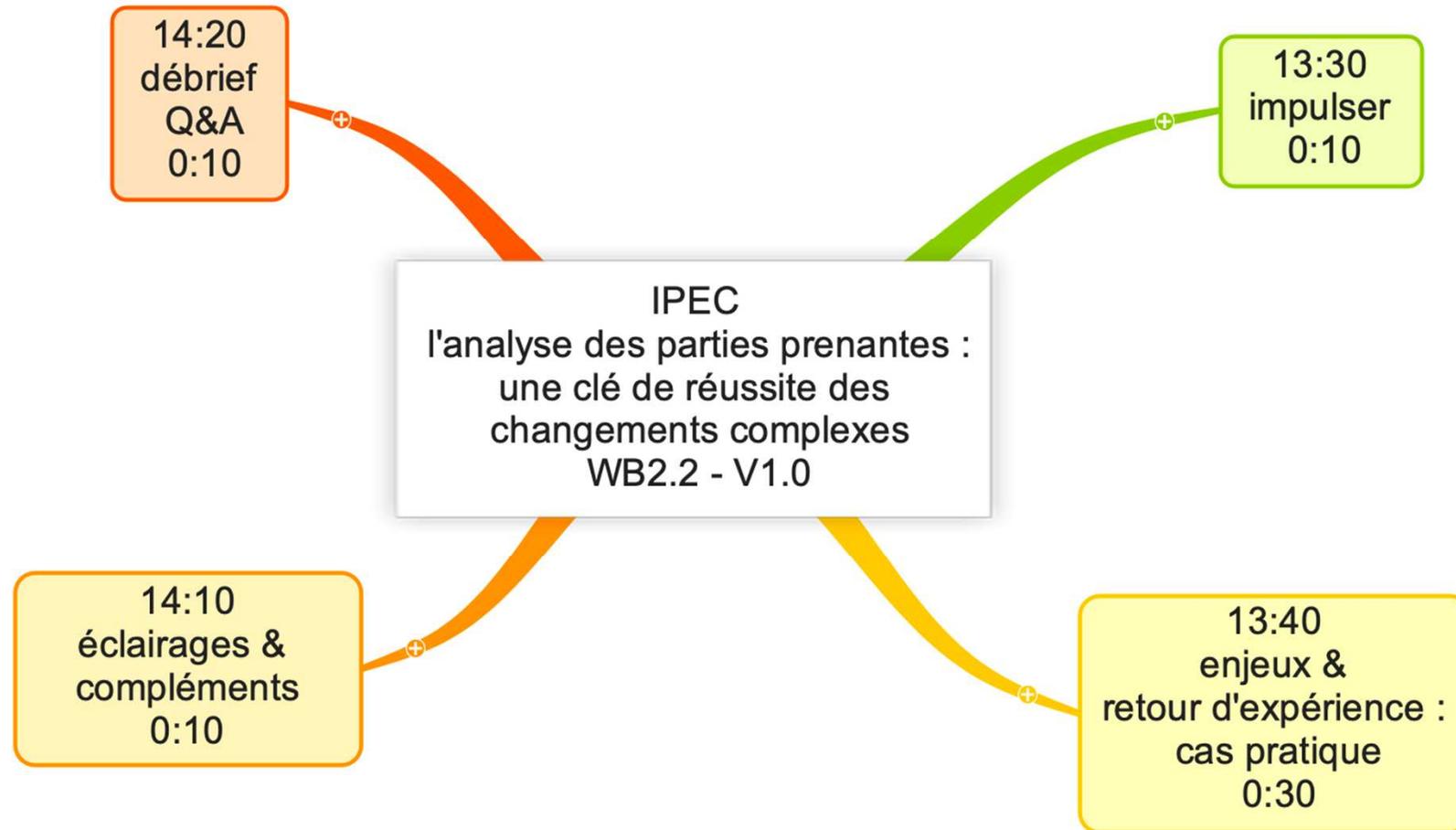


 qui a un problème ?

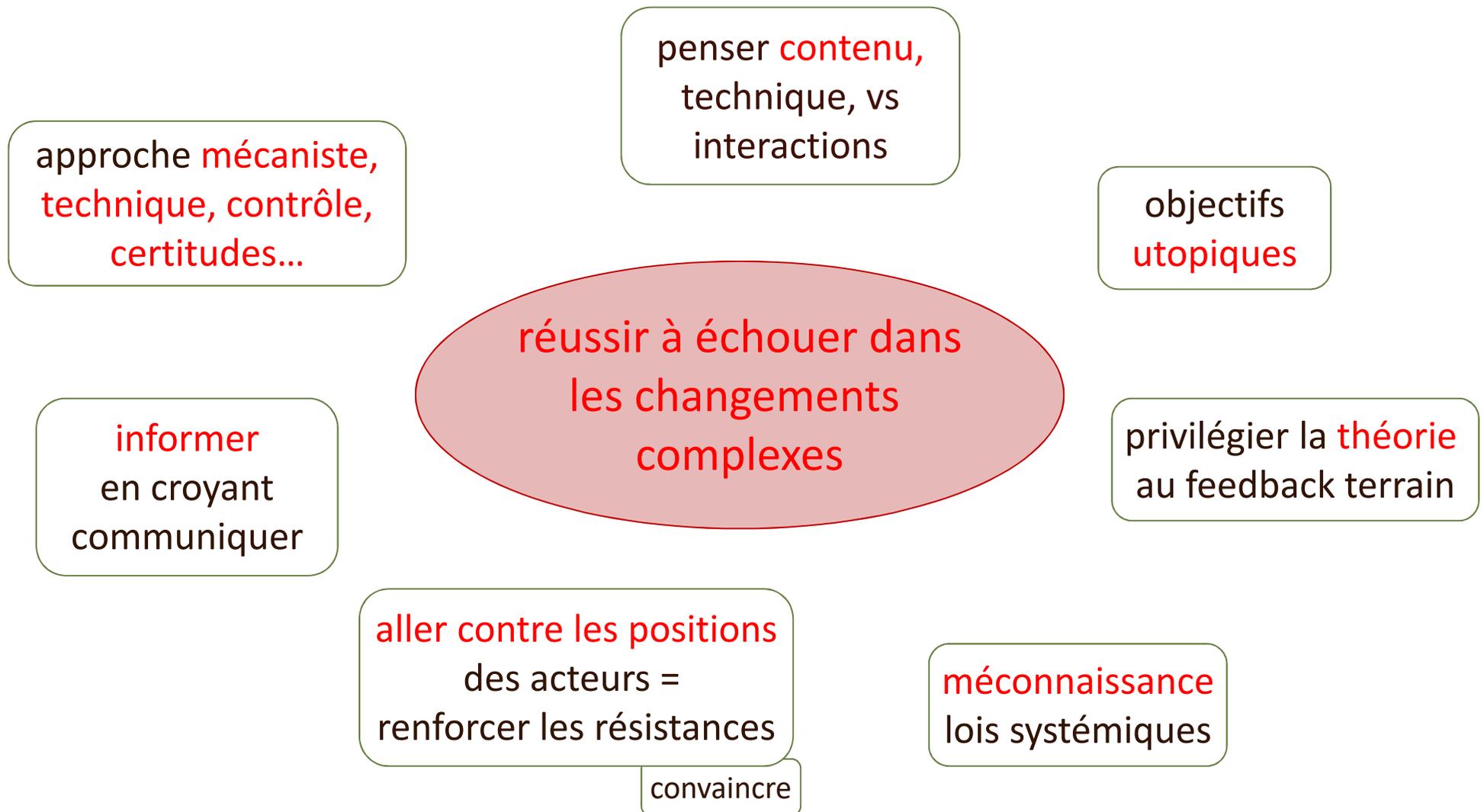
## exemple fictif : la déforestation au Brésil pour la culture du soja

- évaluer le **potentiel de situation**

	a un pb, souffre ?	demande de l'aide ?	essaie de résoudre le pb ?	est prêt à essayer autre chose ?
agriculteurs				
propriétaires fonciers				
gouvernement				
populations autochtones				
entreprises				
scientifiques				
transformateurs				
éleveurs				
distributeurs				
consommateurs				
gouvernements EU				
régulateurs				

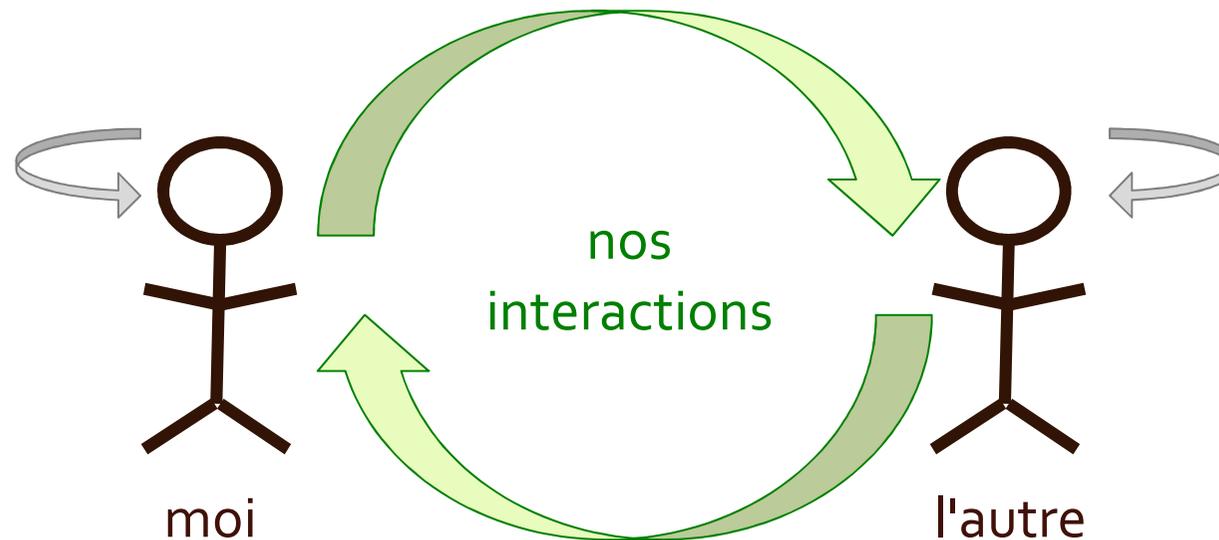


## rappel : quelques **écueils classiques**...



## quelques principes systémiques

- une relation est une **interaction** changeante, adaptative, **vivante**

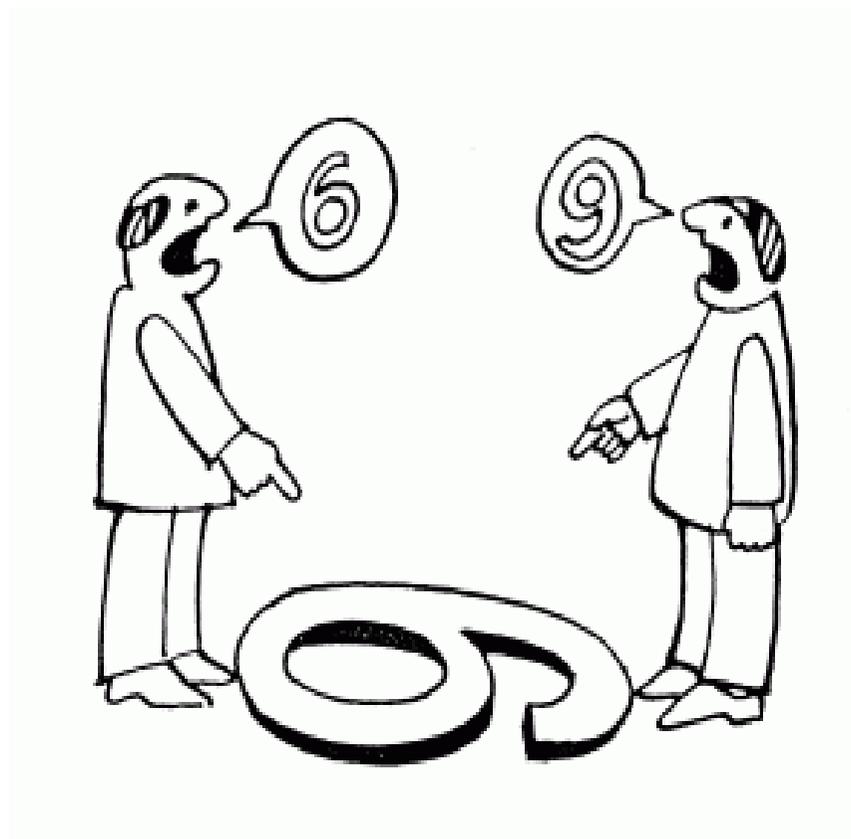


- qui suppose un **ajustement mutuel** (tenir compte de nos différences)
- grâce au **feedback** (implicite, explicite) = les mots, **les comportements**
- parfait exemple d'un **système complexe ouvert**
- doté de **qualités émergentes** dans le système : comportements, émotions, adhésion à un changement...

## quelques principes systémiques

- loi de **totalité** :
  - le tout est  $\neq$  de la somme de parties => qualités émergentes
  - une partie ne peut pas contrôler le tout => **humilité !**
  - mais peut l'influencer très fortement  
(ex. le bougon qui déteint sur une équipe, ou au contraire l'optimiste qui galvanise les autres...)
  
- loi d'**équifinalité** :
  - les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets  
=> il est impossible de prédire avec certitude le comportement du système  
(ex. casques vélo, gilets jaunes, bonnets rouges, éoliennes...), donc **surprises garanties !**
  
- loi d'**homéostasie** (même état) :
  - tendance à préserver un équilibre de fonctionnement par autorégulation  
(les mécanismes homéostatiques **s'opposent au changement**)
  - donc tout changement significatif génèrera systématiquement des résistances (et c'est normal)

## identifier les positions



avoir **raison**, ça ne veut rien dire !  
chacun, vu de sa position, a parfaitement " raison "

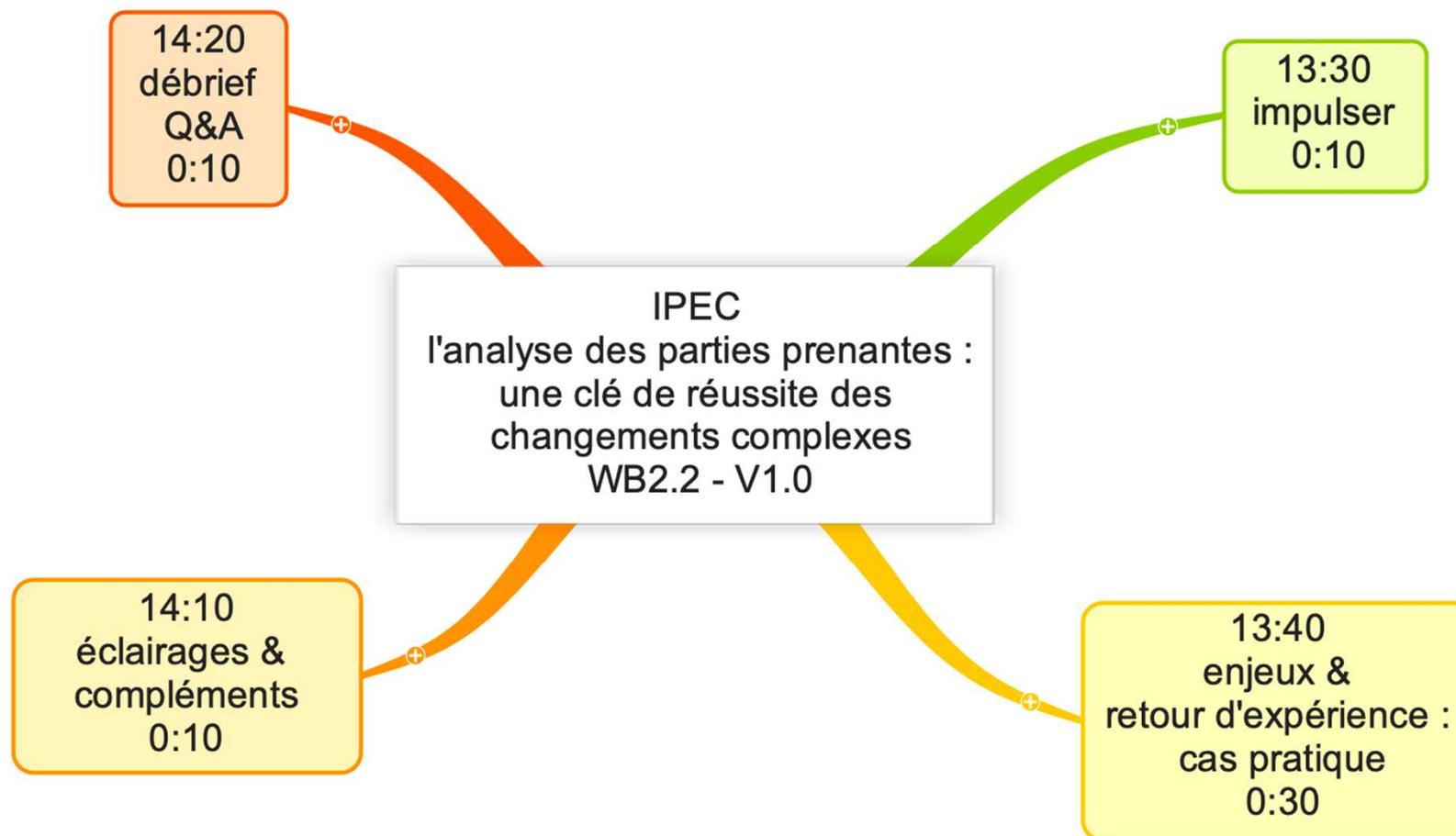
# rejoindre



pour espérer **influencer** l'autre, je dois d'abord le **rejoindre**  
=> aller sur sa " colline "  
(vs **convaincre**)

## évaluer le potentiel de situation

- qui sont les **clients du changement** ?
- les parties prenantes qui " valident " ces **4 critères** :
  1. elles souffrent de la situation
  2. elles demandent de l'aide
  3. elles ont essayé plein de choses
  4. elles sont encore prêtes à se mobiliser
- s'il manque 1 seul de ces critères, elles ne sont **pas** clientes, donc pas mobilisables
  - possible de faire " sans " ?
  - possible de les clientéliser ?
- NB : pas de client = **aucun changement possible !**
  - lien avec les sujets de transition écologique ?



1- penser **interactions**  
avant ~~contenu~~

(nombre d'interactions ++  
= complexité ++)

2- questions clés :

1. comment " lire " un système relationnel ?
2. quelles informations clés repérer ?
3. comment intervenir (ou pas) efficacement ?
4. comment augmenter votre influence tout en limitant les résistances ?

8- impliquer  
(co-construction,  
expérience)

7- rejoindre  
pour influencer  
ou neutraliser ?

6- évaluer les  
**le potentiel  
de situation**

qui est " client "  
du changement ?

5- déterminer le **système pertinent**  
(les acteurs qui sont mobilisables, qui  
peuvent avoir de l'impact, >0 ou <0)

qui a un problème,  
qui " souffre " ?

analyser les  
**parties prenantes**

3- identifier les  
**parties prenantes** :  
" acteurs concernés de près ou  
de loin par la réussite ou l'échec  
du projet / changement "

4- identifier leur **position**  
(la manière dont chaque PP  
voit le changement, ce qu'elle  
pense / fait / dit...)

que **retenez-vous** de ce webinaire ?  
qu'avez-vous envie de **tester, d'expérimenter** ?

à votre tchat...



## pour aller **plus loin**

- Lire :
  - Le thérapeute et le philosophe  
(2020, Dany Gerbinet)
  - Du désir au plaisir de changer - Le coaching du changement  
(2014, Françoise Kourilsky)
  - Petit de Manipulation à l'usage des honnêtes gens  
BEAUVOIS JOULE (Auteur) Paru en mars 2014 Essai (broché)
  
- Se former : Institut Gregory Bateson (Paris)

# l'analyse des parties prenantes



merci de votre attention !