



Applications de l'approche systémique
à la conduite du changement
dans des entreprises

Conférence UBS
par Dominique Bériot
14 mars 2011

Sommaire

Nos sources

Notion de système

Logique analytique / logique systémique

Référentiel d'accès à la complexité

Outils systémiques opérationnels

Interventions de changement en entreprise

Nos sources

La théorie générale des systèmes

- les constituants des systèmes
- les propriétés invariantes

L'École de Palo Alto

- les interactions récurrentes
- les stratégies de changement

Le système

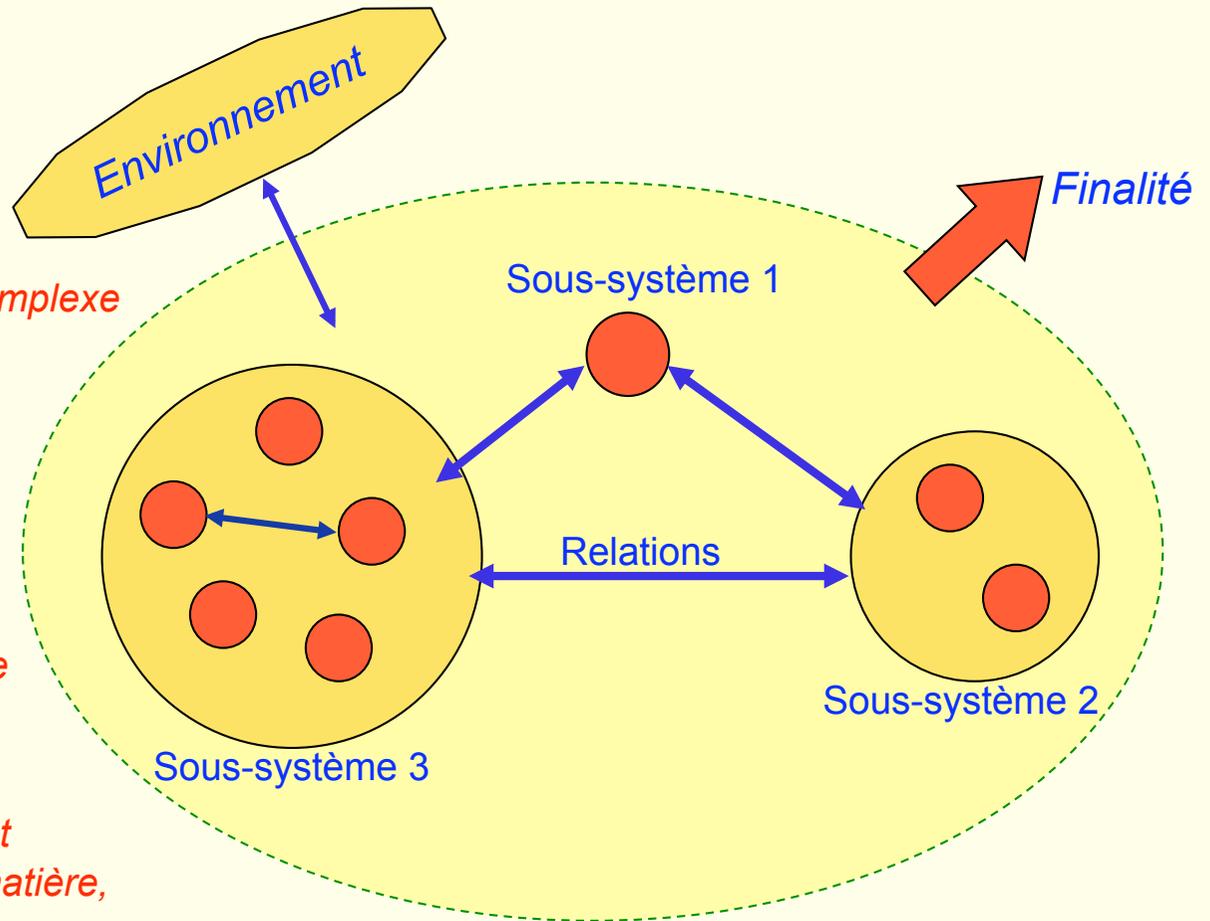
Un système humain est un ensemble complexe

composé d'éléments organisés

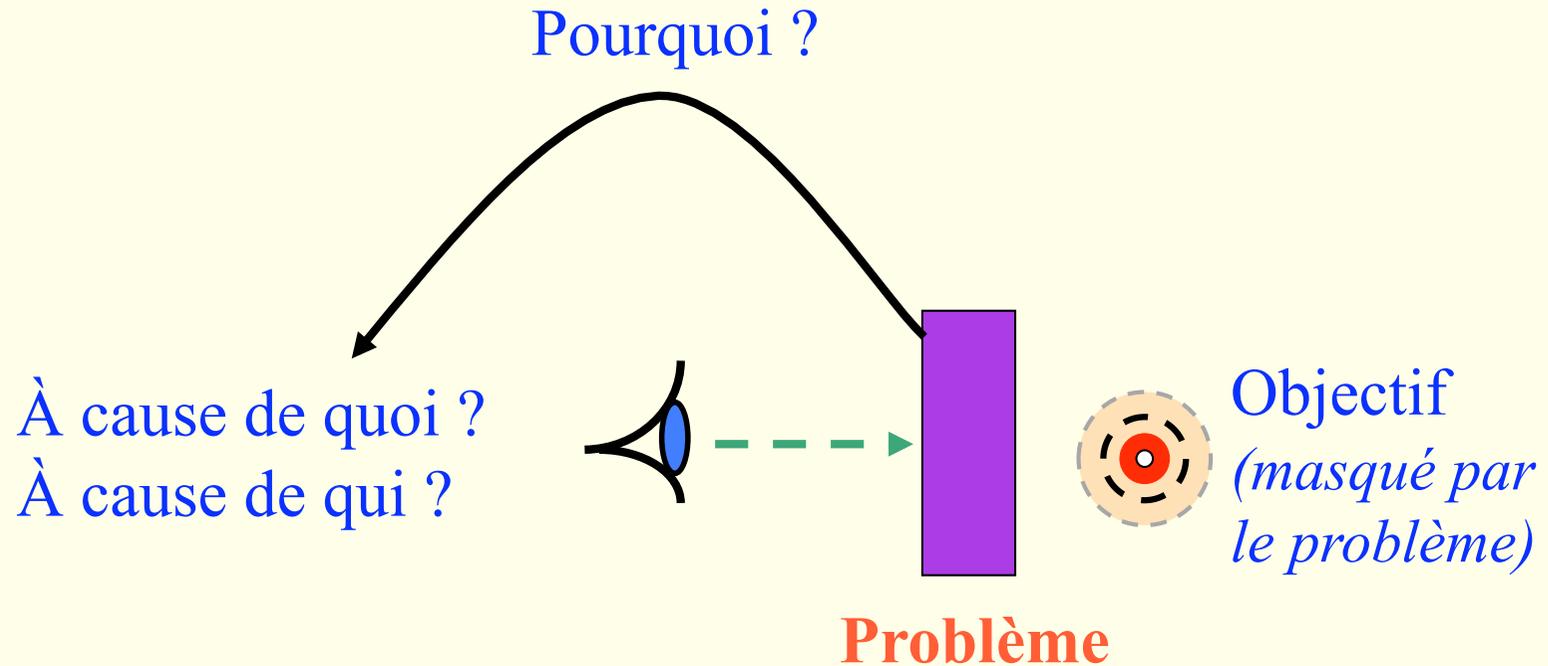
situés dans un environnement spécifique

qui agissent et réagissent en échangeant des flux d'information, d'énergie ou de matière,

pour assurer le développement ou la survie de l'ensemble (finalité).



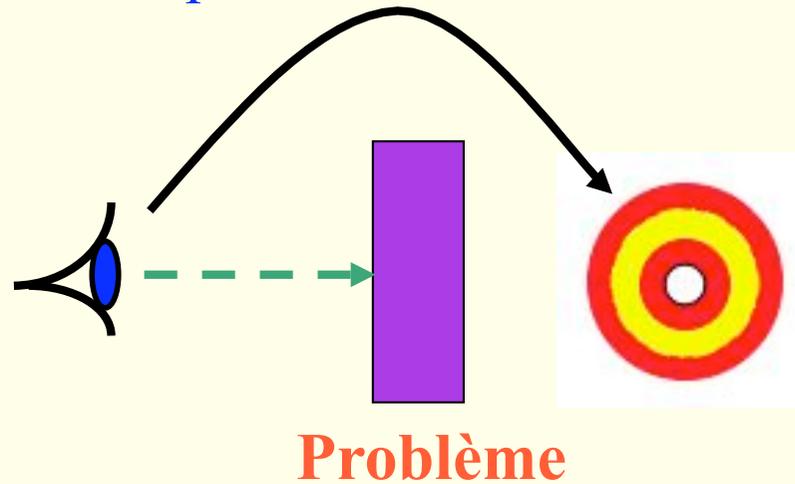
La logique psycho-analytique



Le but est la recherche de causes

La logique systémique

A quoi parviendrait-on
si le problème était résolu ?



Le but est la clarification de l'objectif masqué

Un exemple opérationnel

Chef de projet / analytique

- Interviews pour analyse (2 mois)
- Examen en réunion des causes identifiées
- Mise en cause du comportement incohérent des commanditaires
- Demande du chef projet à son équipe de faire des efforts
- Recherche de solutions en vain, l'équipe demande + de moyens

3 mois plus tard, pas d'évolution et relations avec les MOA + tendues

Chef de projet / systémique

- Réunion pour faire exprimer les difficultés rencontrées sans les analyser
- Clarification des objectifs à atteindre/commanditaires/ fonctionnement de l'équipe
- Fixation des résultats à atteindre à partir des objectifs
- Recherche de solutions et plan d'actions
- *Délais en forte amélioration (3 mois) et relations MOA ++*
- *Ajustement par REX après 12 mois*

Face à une problématique

Psycho-analytique

Systemique

S'intéresse au pourquoi

S'intéresse au vers quoi

Cherche à comprendre
la problématique par l'analyse

*Cherche à appréhender
les composants du système*

Recherche les "coupables"

Recherche les acteurs influents

Prévoit les comportements

S'ajuste au fur et à mesure

Tente de faire évoluer les
personnes par la prise de
conscience des causes

*Agit sur les relations
entre les acteurs et non
sur les personnes*

Systemique / Complexité / Entreprise

Au-delà de l'aléatoire et de la complexité des échanges de flux qui caractérisent le fonctionnement d'un système se cache un ordre constitué de relations récurrentes

Changement = relations entre les acteurs modifiées et donc l'ordre du système est lui aussi modifié

Comment faire pour appréhender cet ordre caché sous la complexité des échanges afin d'agir sur les relations ?

- Nos supports :**
- un référentiel d'accès à la complexité
 - une démarche
 - des outils

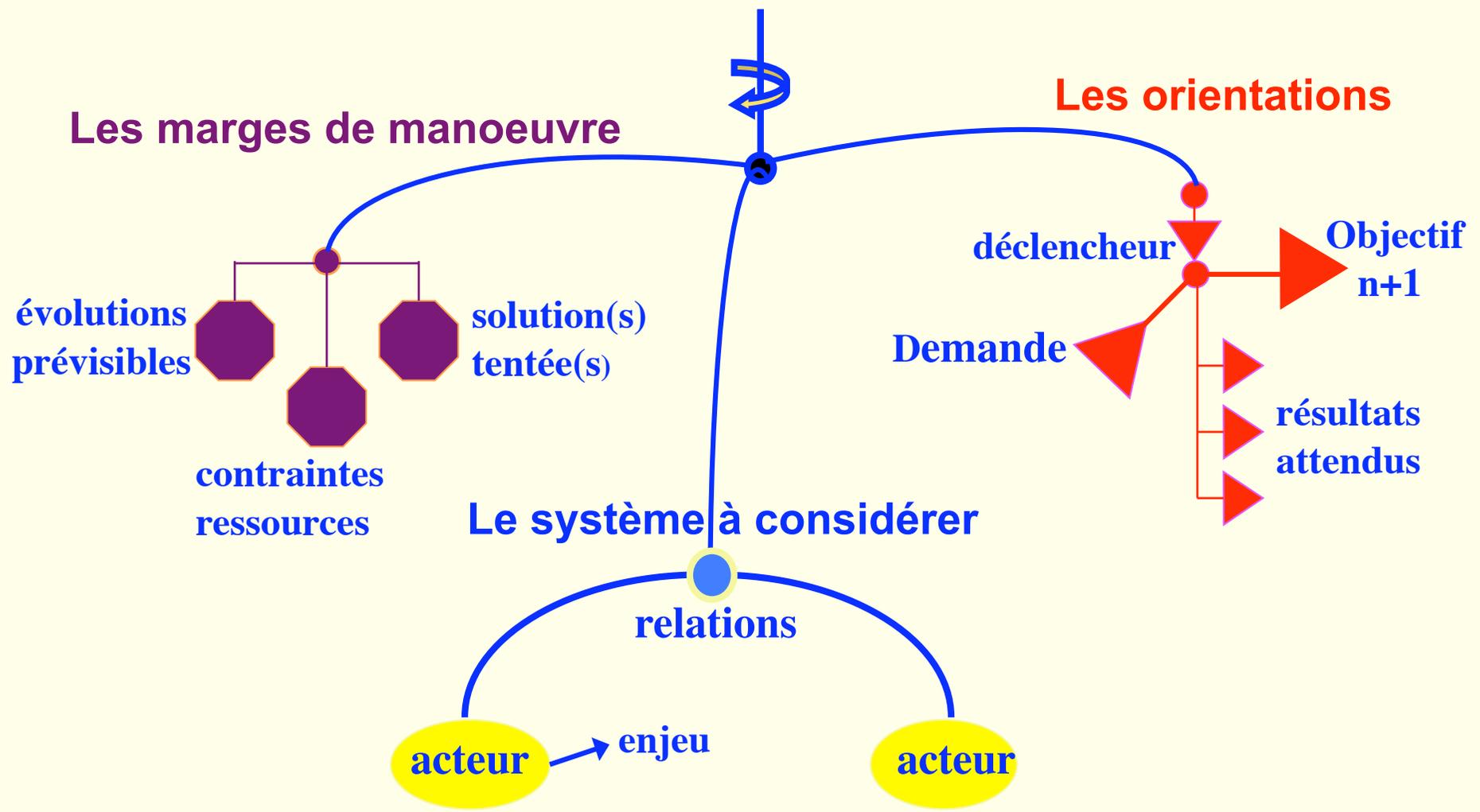
2^{ème} partie

LES SUPPORTS

pour accéder

à la complexité des systèmes humains

Le référentiel d'accès à la complexité



Applications du référentiel pour une DRH ou un manager

Clarifier une demande
individuelle ou collective

Rechercher une solution
à une problématique

Cadrer un projet (RH, ...)

Fixer une mission à un
collaborateur ou un groupe

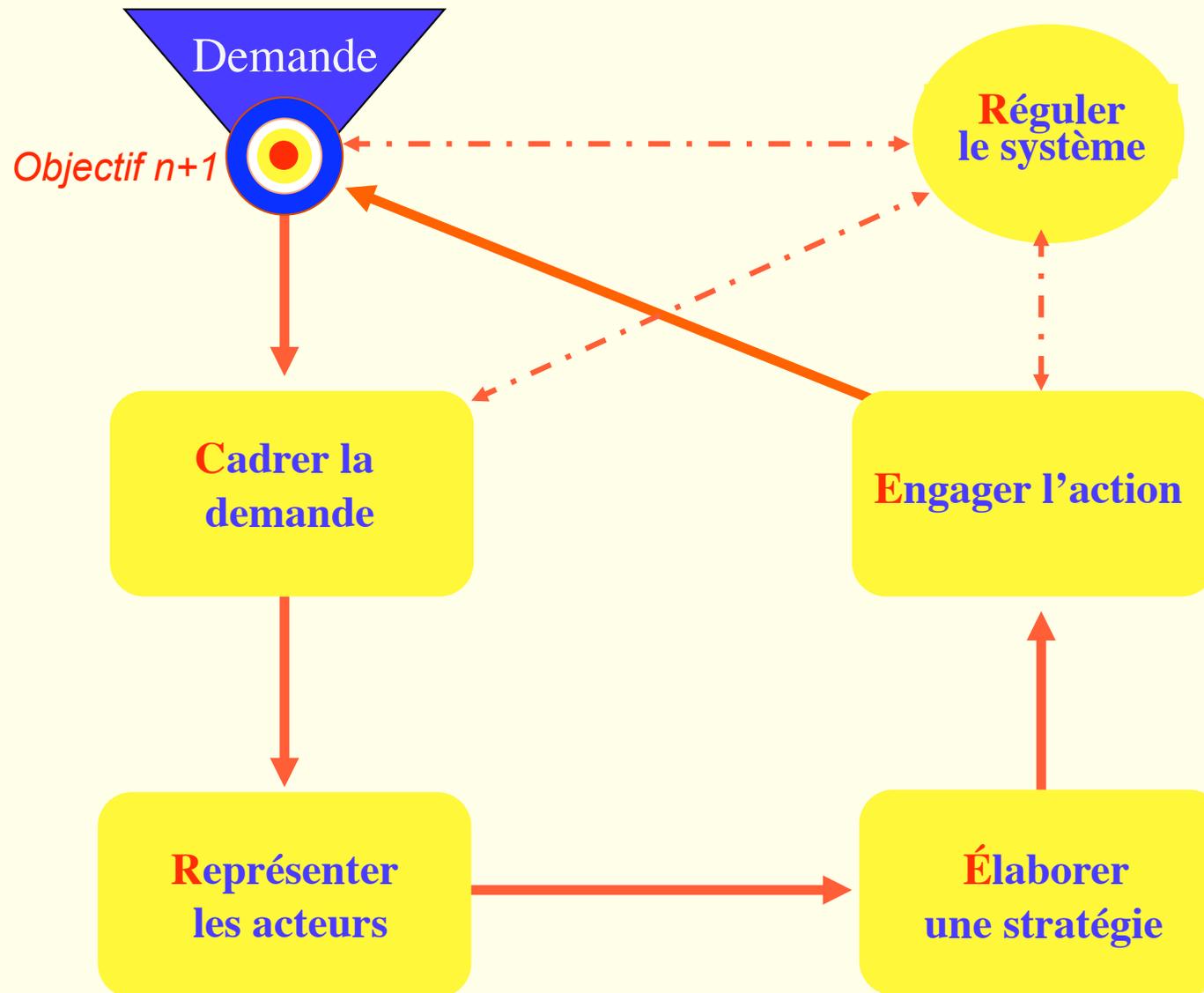
Élaborer une stratégie
de changement

Préparer et gérer
une négociation

Gérer des revendications

Elaborer ou valider
un cahier des charges

La démarche systémique



Principaux outils

- ❑ Le cadrage d'une demande
- ❑ La modélisation du système à considérer
- ❑ Les stratégies systémique

Le cadrage de la demande

Composants fondamentaux

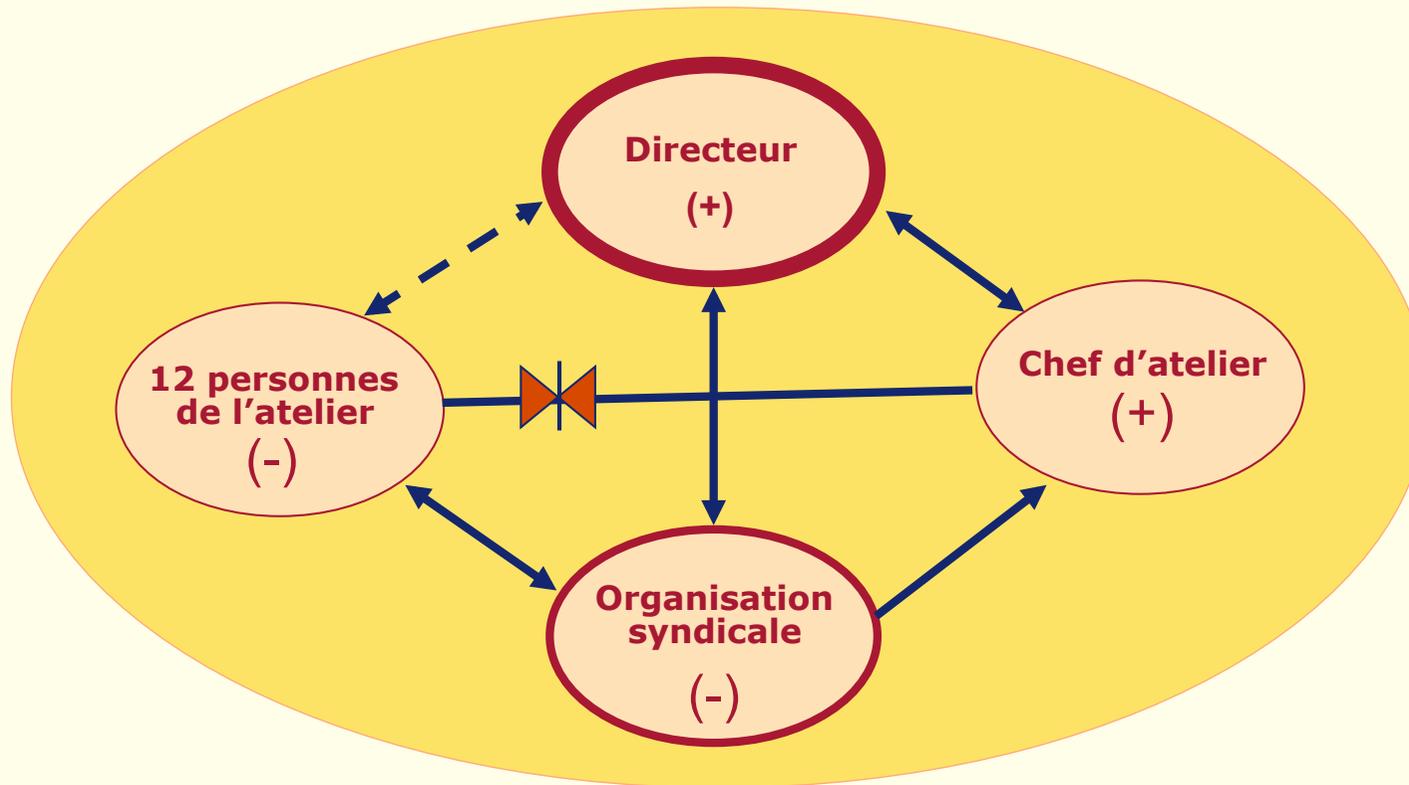
- Demande
- Déclencheur
- Objectif n+1.....
- Résultats attendus.....
- Acteurs à considérer
- Interactions récurrentes
- Enjeux des acteurs.....
- Contraintes/ressources
- Solutions tentées
- Évolutions prévisibles

Questions de décryptage

- *À quoi voulez-vous parvenir ?*
- *A quoi constaterez-vous que l'objectif est atteint ?*
- *Qu'est-ce que les personnes concernées ont à gagner ou à perdre ?*

La modélisation synchrone

Obtenir à un moment donné une photographie du degré d'influence des acteurs, de leur positionnement par rapport à l'objectif de niveau supérieur et de leurs relations récurrentes.

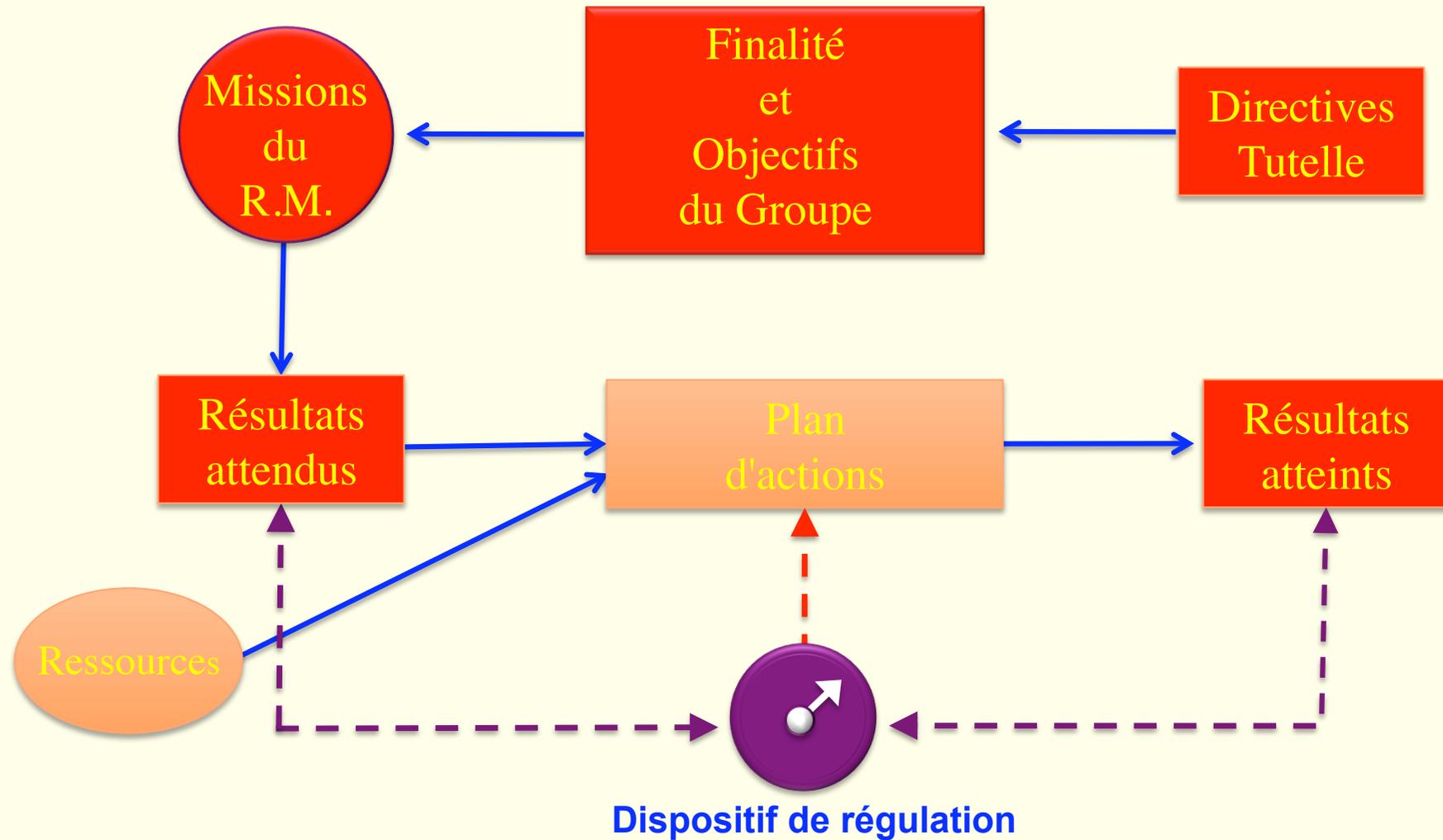


Modélisation diachronique

Représenter des étapes ou des opérations indiquant une évolution ou une transformation du système dans le temps



Exemple modélisation diachronique



Stratégies systémiques de changement

La stratégie de type 1 "évolutif"

Implique les acteurs dans le changement, s'appuie sur la prise de conscience des modifications à opérer et respecte le rythme du système

mais le système reste à la merci d'un retour à l'état antérieur.

La stratégie de type 2 "rupture"

- Place le système dans un nouveau cadre, lui donne une nouvelle vision de la réalité qui contourne ses propres résistances et le conduit à changer.
- Les acteurs constatent des changements de relations et de comportement sans pour autant participer de manière consciente au passage d'un mode de relations à un autre.

Exemples de stratégies de changement

Type 1 "ÉVOLUTIF"

- ❖ Recentrer sur un objectif commun
- ❖ Agir localement pour essayer globalement
- ❖ Rendre le système acteur du changement
- ❖ Autoriser le système à s'autoréguler

Type 2 "RUPTURE"

- ❖ Faire plus de la même chose
- ❖ Détourner l'attention de la tension
- ❖ Modifier le processus relationnel
- ❖ Recadrer le contexte

3^{ème} partie

Pratiques d'interventions de changement

Le PDG d'une société de télécommunication ne sait pas comment inciter ses directeurs à mettre en œuvre la totalité des décisions prises en comité de direction

Le directeur d'un grand projet dans une raffinerie de pétrole demande d'organiser une formation à la communication suite aux dérapages importants des coûts et délais

Le directeur adjoint d'un Centre spatial demande de mettre en place une méthode d'organisation envisagée par sa Tutelle

La démarche systémique de changement

1^{ère} intervention

Problème dans un comité de direction

Le PDG d'une société de télécommunication ne sait pas comment inciter ses directeurs à mettre en œuvre la totalité des décisions prises en comité de direction

Problème dans un comité de direction

Déclencheur	30 % des décisions prises en CD s'évaporent
Demande	Interviewer 9 directeurs pour recherche avec eux des causes et des solutions
Objectif n+1	95 % des décisions sont mises en œuvre
Contraintes	Une heure avec PDG pour présenter les conclusions Éviter que les directeurs soient désignés "coupables"
Acteurs	Le PDG et ses directeurs
Solution tentée	Plusieurs rappels à l'ordre en comité de direction
Stratégie	Faire changer le Président pour faire changer les directeurs

Problème dans un comité de direction (suite)

Ma stratégie Rendre le PDG auteur et acteur du changement (type1) qu'il demande en modifiant son processus relationnel en comité de direction pour faire changer les directeurs

Mes interventions Prise de conscience des interactions récurrentes,
Identification ensemble des incohérences,
Recherche d'actions de changement

Les actions décidées et mises en œuvre par le Président

- Nb de décisions limitées à 25 maxi au lieu de 40
- Transformer les "intentions de décision" en "décision"
- Reformuler à chaque fois que nécessaire et possible
- Réaliser un relevé de décision

Les résultats obtenus

Après quatre réunions le Président confirmait que 90% des décisions étaient mises en œuvre

Un an après l'objectif de 95 % était atteint

La démarche systémique de changement

2^{ème} intervention

Dérapage d'un projet de construction d'une ligne de raffinage

*Le directeur d'un grand projet demande
d'organiser une formation à la communication
suite aux dérapages importants de coûts et délais*

Projet de construction d'une ligne de raffinage

Déclencheur	Une alerte de la direction du Groupe
Demande	Organiser une formation à la communication des acteurs concernés
Objectif n+1	Respecter les coûts et les délais fixés par le Groupe
Contraintes	Le directeur du projet est sûr de la pertinence de sa demande
Ressources	La prochaine étape du projet commence d'ici 15 jours Les participants envisagés pour la formation ne sont pas au courant
Acteurs	Cf : Modélisation synchrone
Solutions déjà tentées	Plusieurs rappels à l'ordre sous formes diverses

Stratégies et actions systémiques

Stratégie 1 **Inciter le Dr projet à faire + de la même chose (type 2)**
pour lui faire lâcher prise (injonction paradoxale)

Action 1 Lettre d'invitation des participants volontaires

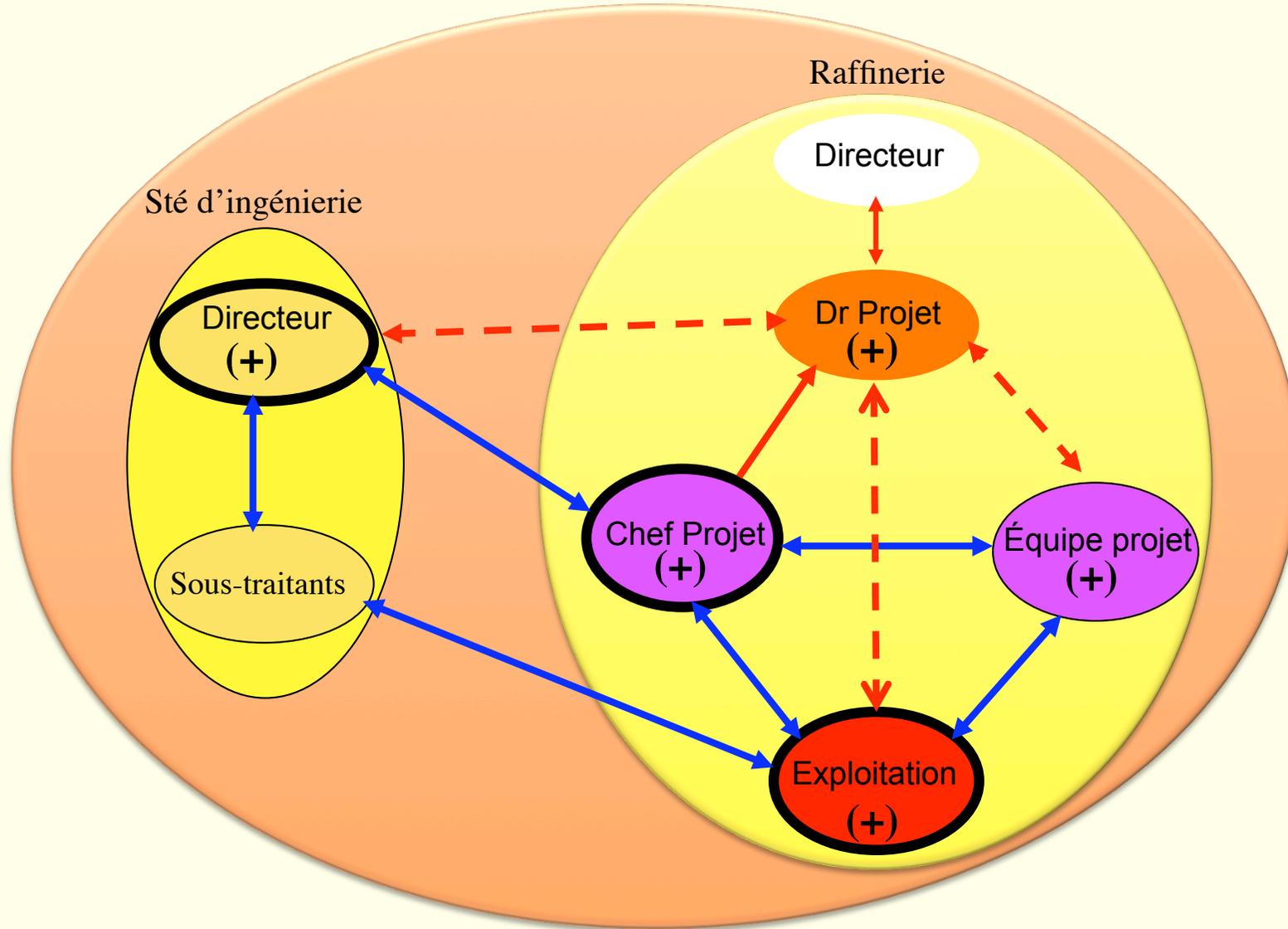
Stratégie 2 **Détourner l'attention de la tension (type 2)**

Action 2 Séminaire 1 j (Sté ingénierie + Équipe projet)
pour définir ensemble comment s'y prendre dans
la phase suivante du projet afin de respecter les
objectifs de coûts et de délais.

Résultats Le chef de projet s'est porté volontaire pour :

- assurer la coordination des décisions prises
- faire respecter les délais et les dépenses
- Tenir informé chaque semaine le Dr de Projet

Modélisation analogique des acteurs et de leurs relations



Formation à la communication pour réduire les coûts et les délais
(demande) (objectif n+1)

La démarche systémique de changement

3^{ème} intervention

Comment faire évoluer l'organisation du centre spatial

*Le directeur adjoint du centre demande de l'aider
à mettre en place une méthode d'organisation*

Faire évoluer l'organisation du centre spatial

Contexte	Un envoyé du ministère détaché pour modifier l'organisation
Déclencheur	Le second accident de lancement de fusée
Demande	Nous aider à mettre en place une méthode d'organisation qui a fait ses preuves au sein d'un ministère
Objectifs n+1	<ul style="list-style-type: none">- Passer de 1 à 8 lancements par an d'ici 5 à 10 ans- Sécuriser les process transversaux
Acteurs à considérer	Membres de l'équipe de direction + adjoint au directeur Responsables d'entités Personnel Fournisseurs + sous-traitants Clients Ministère de la recherche et de l'industrie ...

Faire évoluer l'organisation du centre spatial

Les principales contraintes /ressources

- une demande solution de type "copier-coller" : la méthode d'organisation
- une organisation interne peu conventionnelle et hors norme
- des acteurs de niveau ++ peu disposés à se faire imposer une méthode
- un nombre d'acteurs impliqués importants (résistance au changement ++)
- enjeux très importants (politiques, économiques, financiers, RH)
- deux intervenants sans expérience du domaine (DG adjoint + consultant)
- des objectifs à atteindre de façon progressive (5 à 10 ans)
- un niveau très élevé de technologie

La stratégie Rendre les membres du comité direction
auteurs et acteurs du changement

Comment faire évoluer l'organisation du centre spatial

Intervention du consultant

Demande d'intervention 15 ' devant Comité de direction

Présentation au comité de direction :

. *histoire du bourdon (métaphore)*

. *action basée sur le principe d'autorégulation*

Solutions proposées

Au comité de direction

Consacrer une demi-heure à chaque CD pour présenter des risques de dysfonctionnements de process de production ou d'interfaces identifiés et décider de la manière d'engager un groupe à faire des propositions qui seront présentées lors d'un prochain CD pour décision.

A l'adjoint du directeur

Utiliser au fur et à mesure certains éléments de sa méthode pour aider les groupes de propositions voire les animer

Résultats

Une montée en régime du nb annuel de lancements sans accident

L'approche systémique du changement

Répondre à une **demande** de changement
en
s'appuyant sur les **composants fondamentaux des systèmes**
afin
de mobiliser le ou les **acteurs concernés**
dans
une **direction** précisée avec le demandeur.

Merci de m'adresser votre évaluation

www.eval-it.com

*Dans "répondre à un eval" (cadre vert à droite)
entrer le code : Systemique1*

depuis votre smartphone

ou

depuis votre ordinateur