

Les interactions fortes

conçu et animé par

Claudio Chiacchiari

fondateur et directeur de *Saisir le temps*[®]

pour la

Conclusion du projet pilote OSRIC

Séance interinstitutionnelle des cadres du Réseau Santé Nord Broye

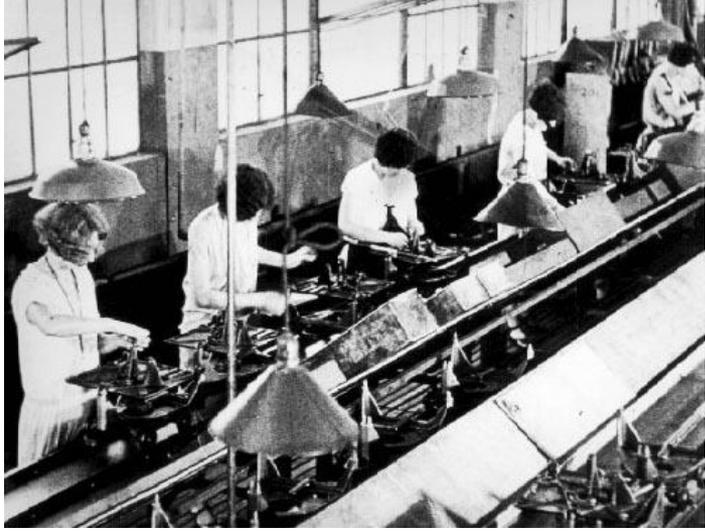
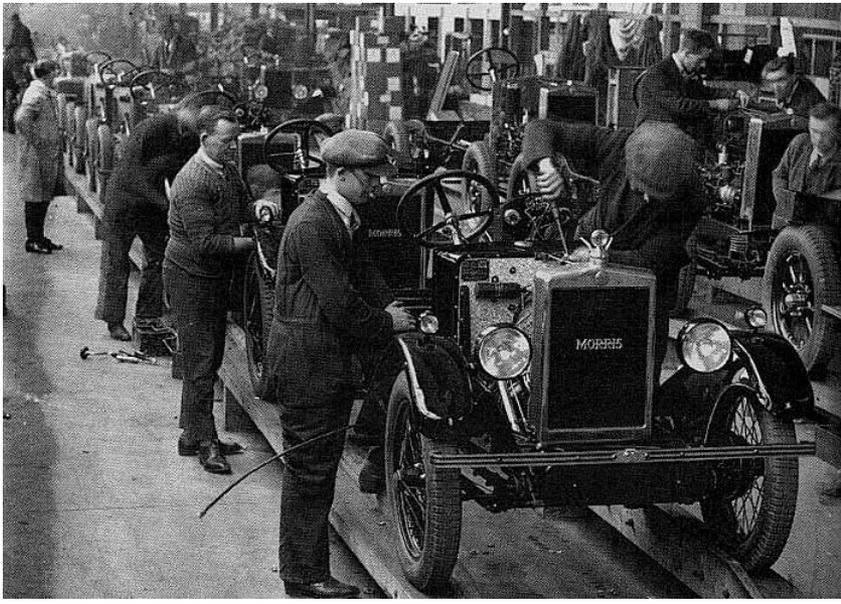
14 avril 2016

Les interactions fortes I

1. De la ligne au cercle : quels changements de paradigmes et pourquoi des réseaux?
2. Changer une organisation en conservant sa structure

1. De la ligne au cercle









Pieter Bruegel l'Ancien (1525-1569)
La Parabole des aveugles (1568)



Pieter Bruegel le Jeune (1564-1638)
Rue de village avec danse de paysans

Santé: un changement de paradigme

Avant le vieillissement

Maladies aiguës
(virales, accidents, épidémies...)

Mission, rôles du corps médical
Analyser, résoudre...
Réagir, travailler sur les symptômes

Patient consommateur

Plus simple
(binôme médecin – patient)

Temps court prédominant



Avec le vieillissement

Maladies chroniques
(cardio-vasculaires, cancers, neuro-
psychologiques, musculo-squelettiques)

Mission, rôles du corps médical
+ *Accompagner, responsabiliser*
+ *Prévenir, travailler sur les causes*

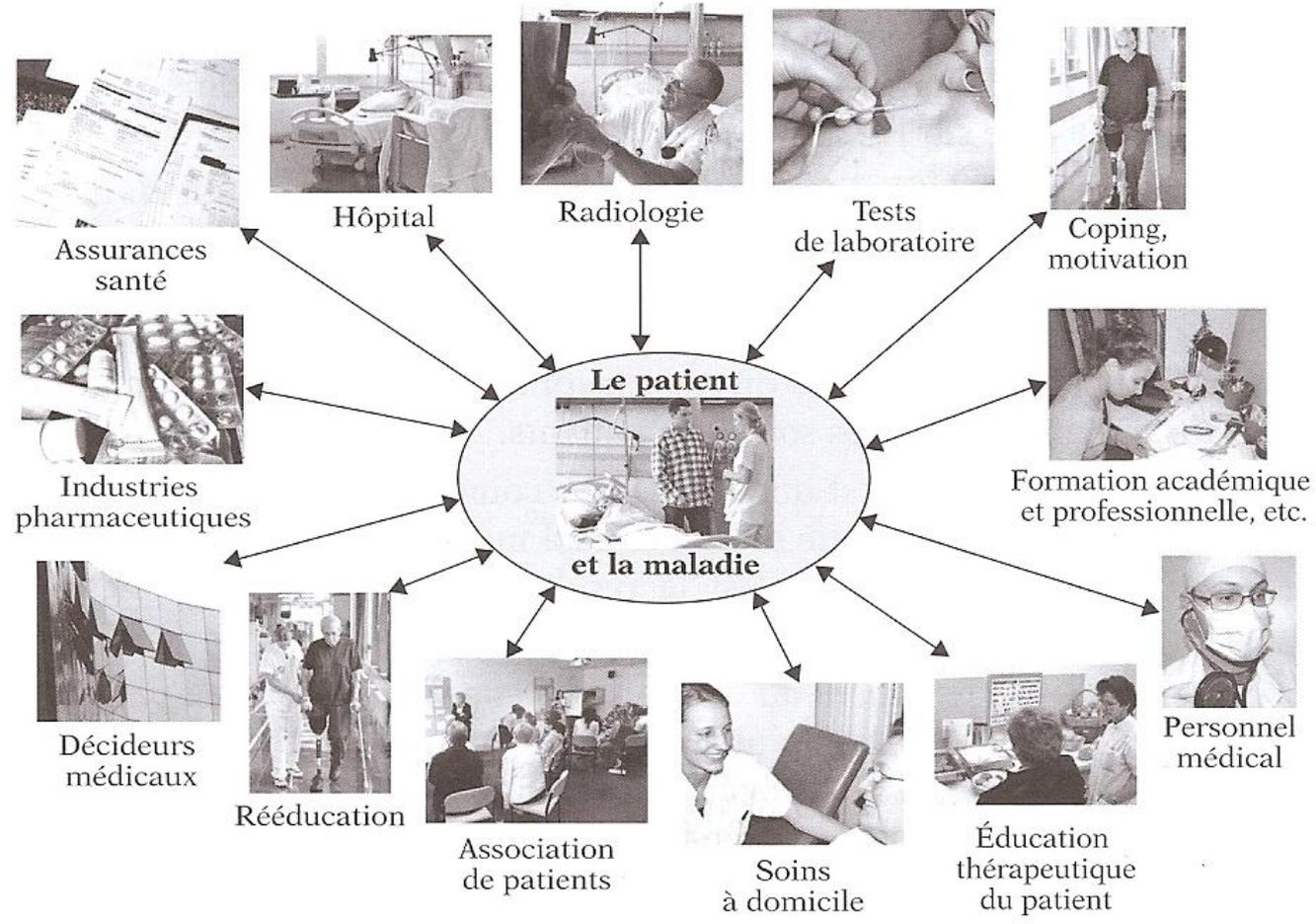
Patient acteur

Plus complexe
(travail multi ou interdisciplinaire)

Temps long prédominant

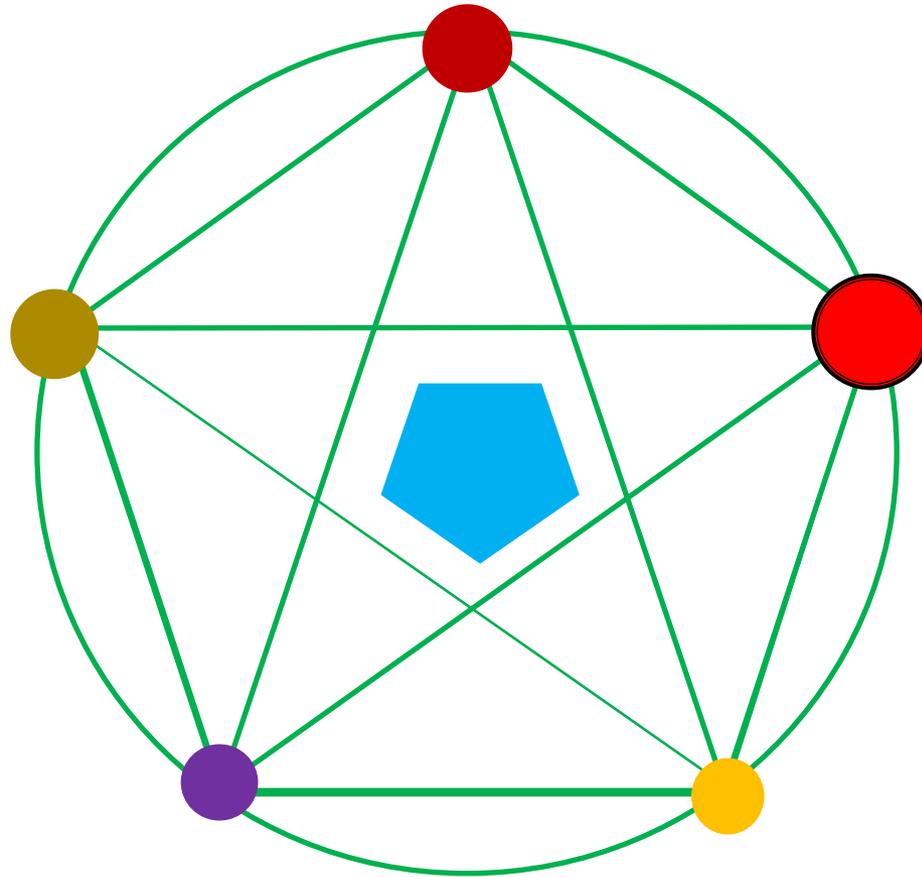
Source: interview du Professeur en prévention des maladies cardio-vasculaires Fred Paccaud (RSR 1, 18.10.2011), et éléments tirés de l'ouvrage du Pr Jean-Philippe Assal.

Le patient au centre

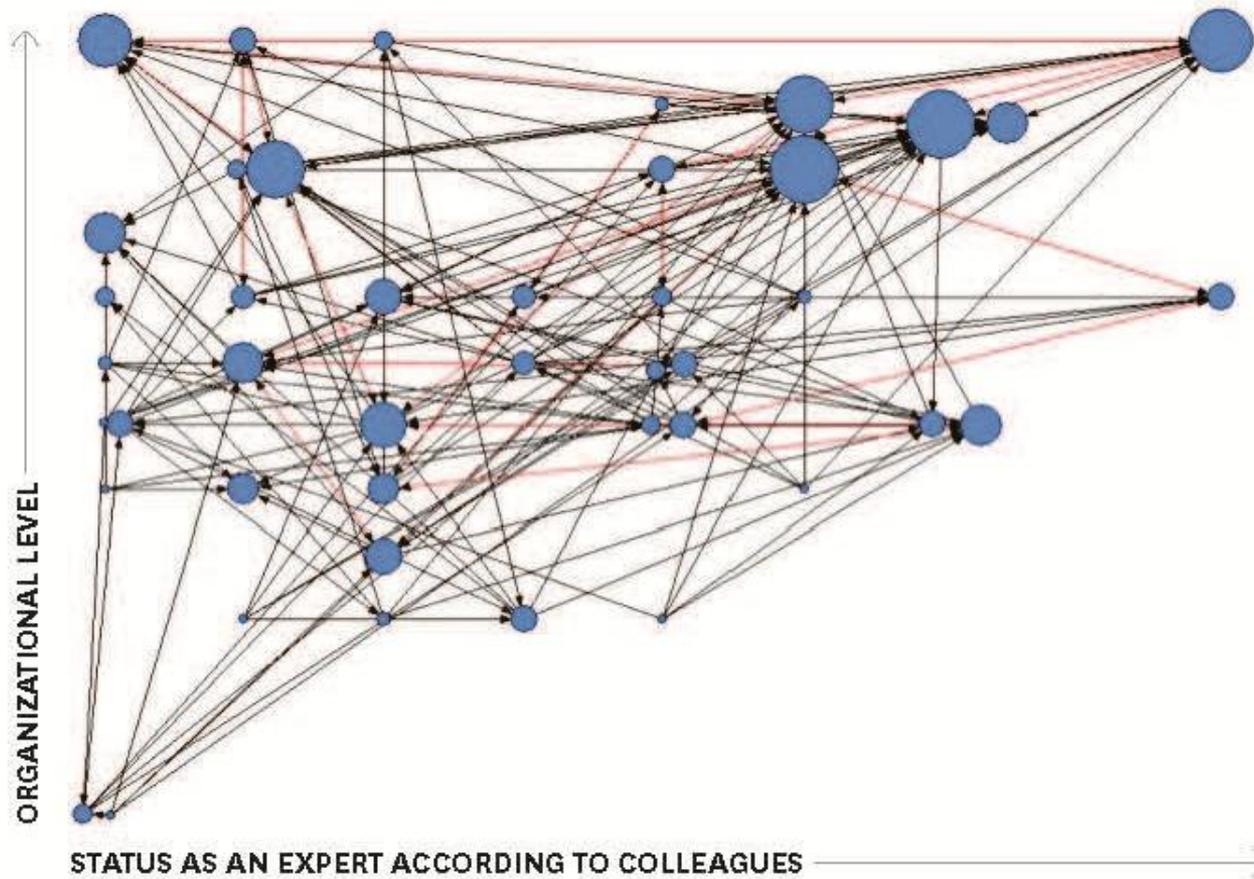


A. Lacroix et J.-P. Assal (2011, 3^e édition), *L'éducation thérapeutique des patients – accompagner les patients avec une maladie chronique. Nouvelles approches*, p. 208, Editions Maloine, Paris

Les interactions fortes au centre



Comment IDEO crée une culture de l'entraide en interne



Chaque point désigne l'un des 47 individus de l'openspace. La taille du point dépend du nombre de relations d'entraide.

IDEO conçoit des produits, des services des systèmes et des espaces qui aident les organisations à innover, à croître et à stimuler leur créativité

Teresa Amabile, Colin M. Fischer, Julianna Pillemer, *IDEO's Culture of Helping*
Harvard Business Review, January-February 2014

2. Changer une organisation en conservant sa structure

Extrait 1 0'21" cymbales et triangles - 0'30" timbales puis cymbales – 0'42" xylophones - 1'03"....

Extrait 2 0'10" et 0'30" timbales – 0'33" et 0'46" ?



Gustav Mahler (1860-1911), *Symphonie n° 6* (1904) Bamberger Symphoniker, Jonathan Nott (direction), Tudor, 2013

Extrait 3 changement de paradigme à 0'46" et à 1'19"

Extrait 4 3'18" pianos puis timbale – 3'26" caisses claires – 3'56" xylophone – 4'03" pianos percussifs



Béla Bartók (1881-1945), *Sonate pour deux pianos et percussion* Sz 110 (1937), Katia et Marielle Labèque (pianos), EMI, 1987

Constat

On peut affirmer contrairement aux idées reçues, qu'une société ou un ensemble moderne complexes sont moins fragiles qu'un ensemble pauvre ancien

Michel Crozier, Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, p. 399, Seuil

Le réseau est une réponse complexe à la complexité

Gain potentiel : réponse appropriée à un changement de paradigme

Risque potentiel : inflation de la complexité

Enjeux pour le cadre qui compose

Faire émerger le simple du complexe, l'unité dans la diversité, une langue commune :

- Transformer en conservant (ni trop vite, ni trop lentement)
- Mettre au centre la finalité qualitative (plutôt que quantitative)
- Construire un système d'interactions fortes au service d'un idéal partagé, pour les récepteurs autant que pour les producteurs

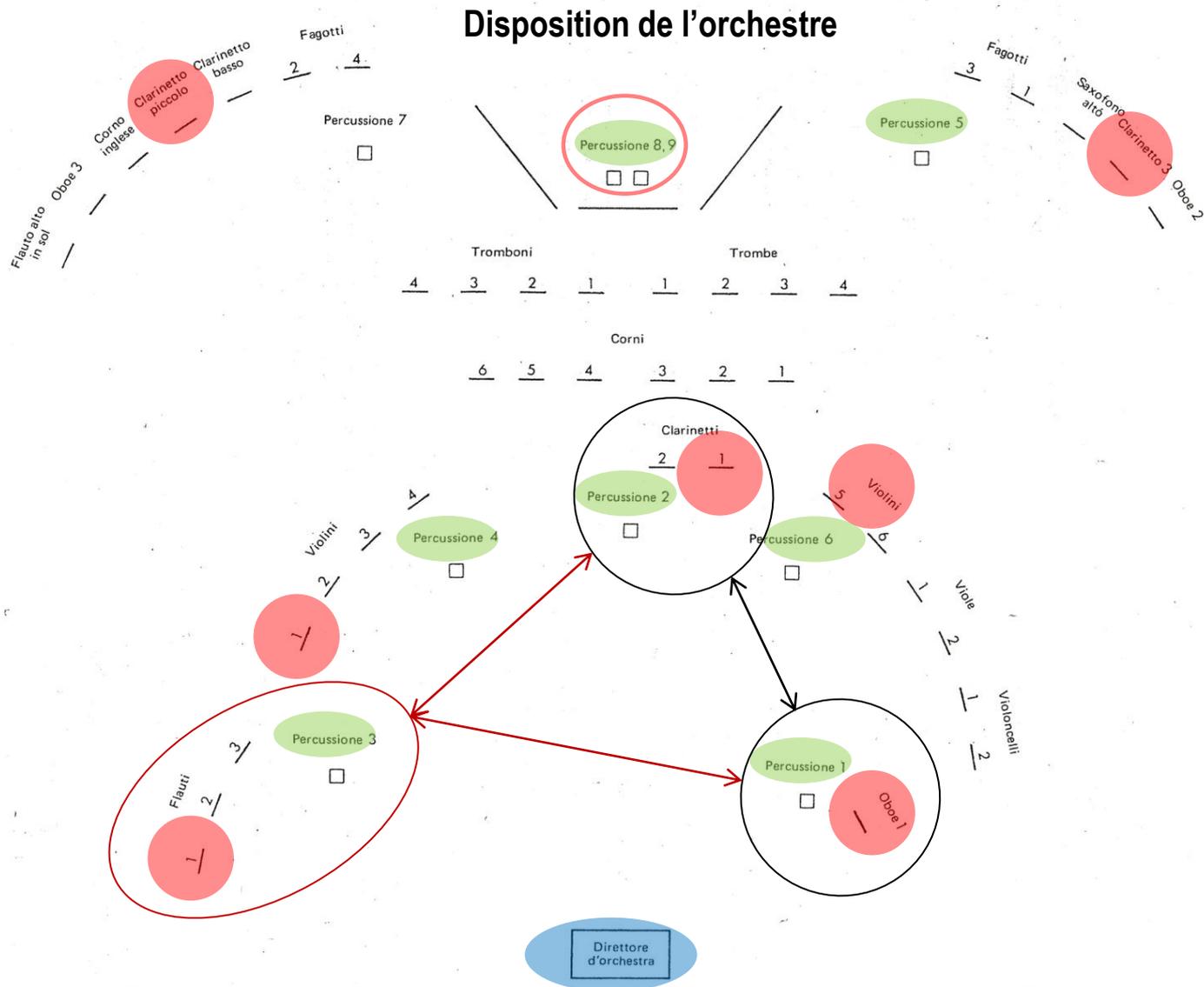
Les interactions fortes II

3. Interdépendances :
entre coordination, coopération.... et autonomie

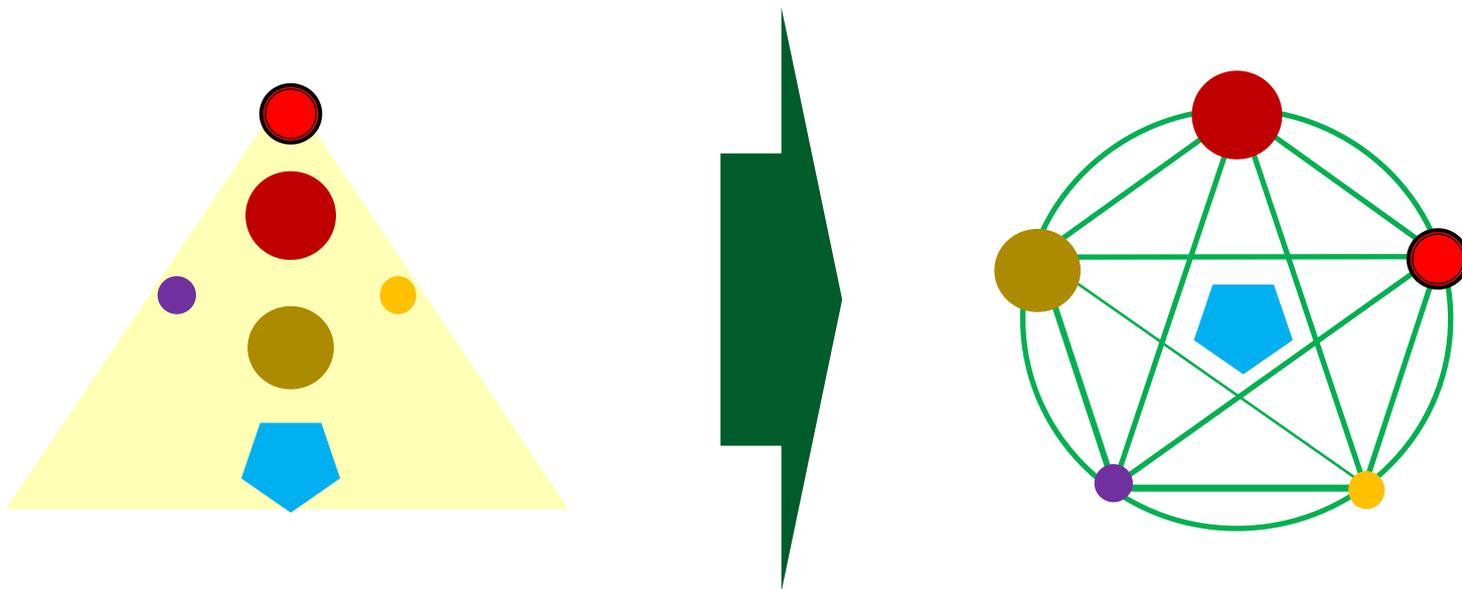
Harrison Birtwistle, *Ritual Fragment* (1990)



Pierre Boulez (1925-), *Rituel in memoriam Bruno Maderna* (1975)



Tendance de l'évolution des organisations

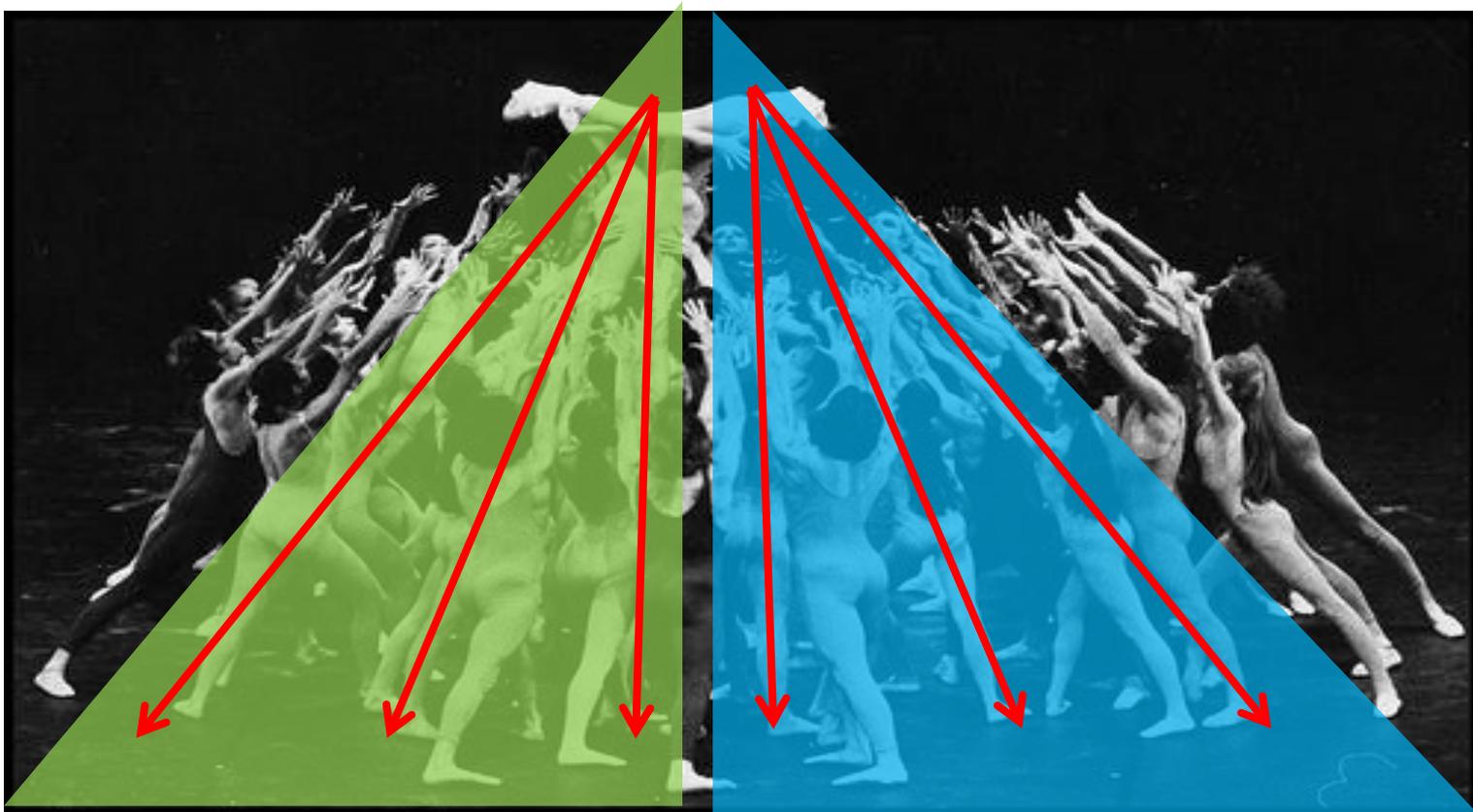


Béjart ballet, *Le Sacre du printemps* (musique de Igor Stravinsky)

Interdépendance parallèle

Chacun réalise une partie de la production, de façon autonome, avec peu d'interactions directes.
Faible besoin de coordination et de coopération (Thompson, 1967)

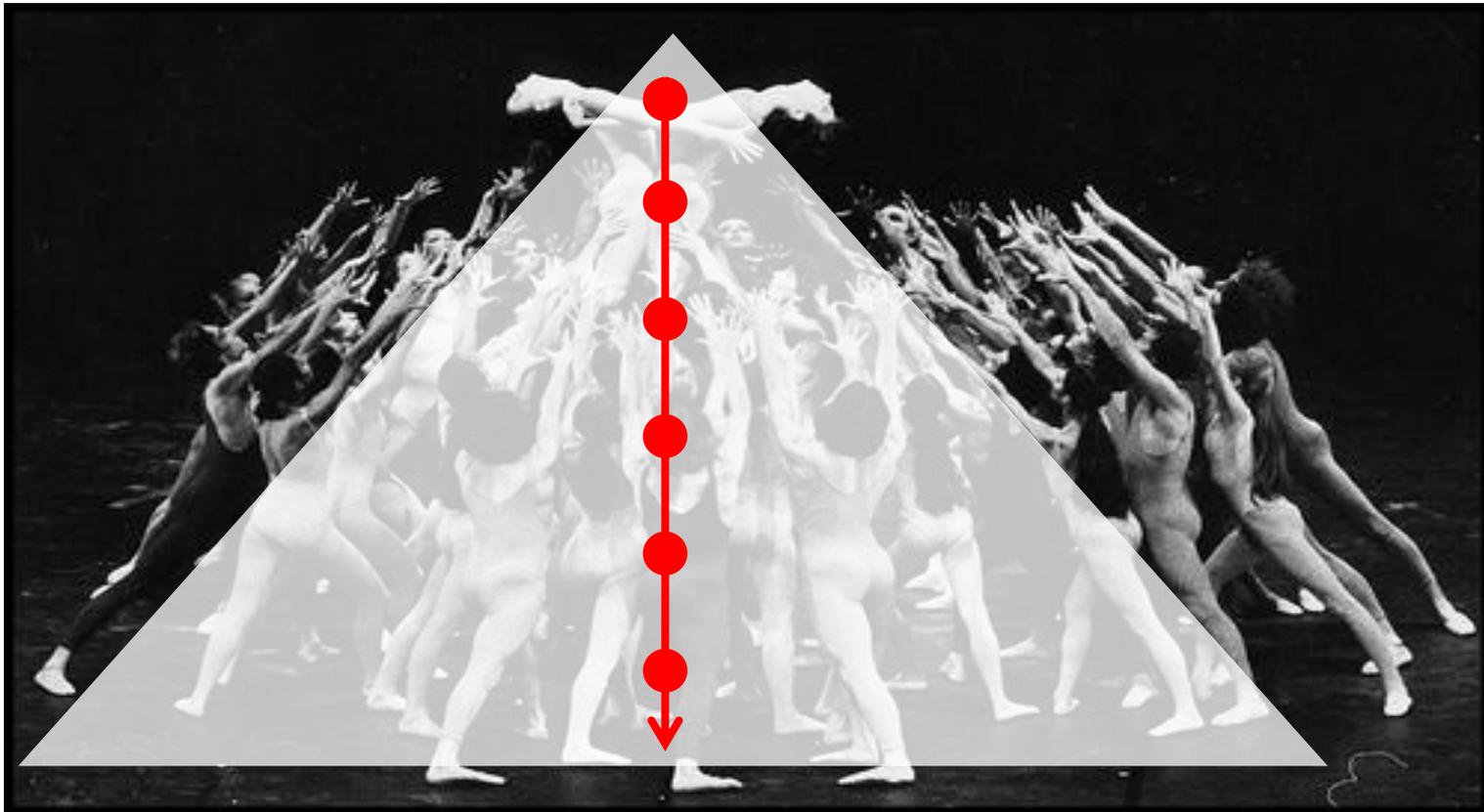
Exemples: Départements d'une université; équipes de jour et de nuit



Interdépendance séquentielle

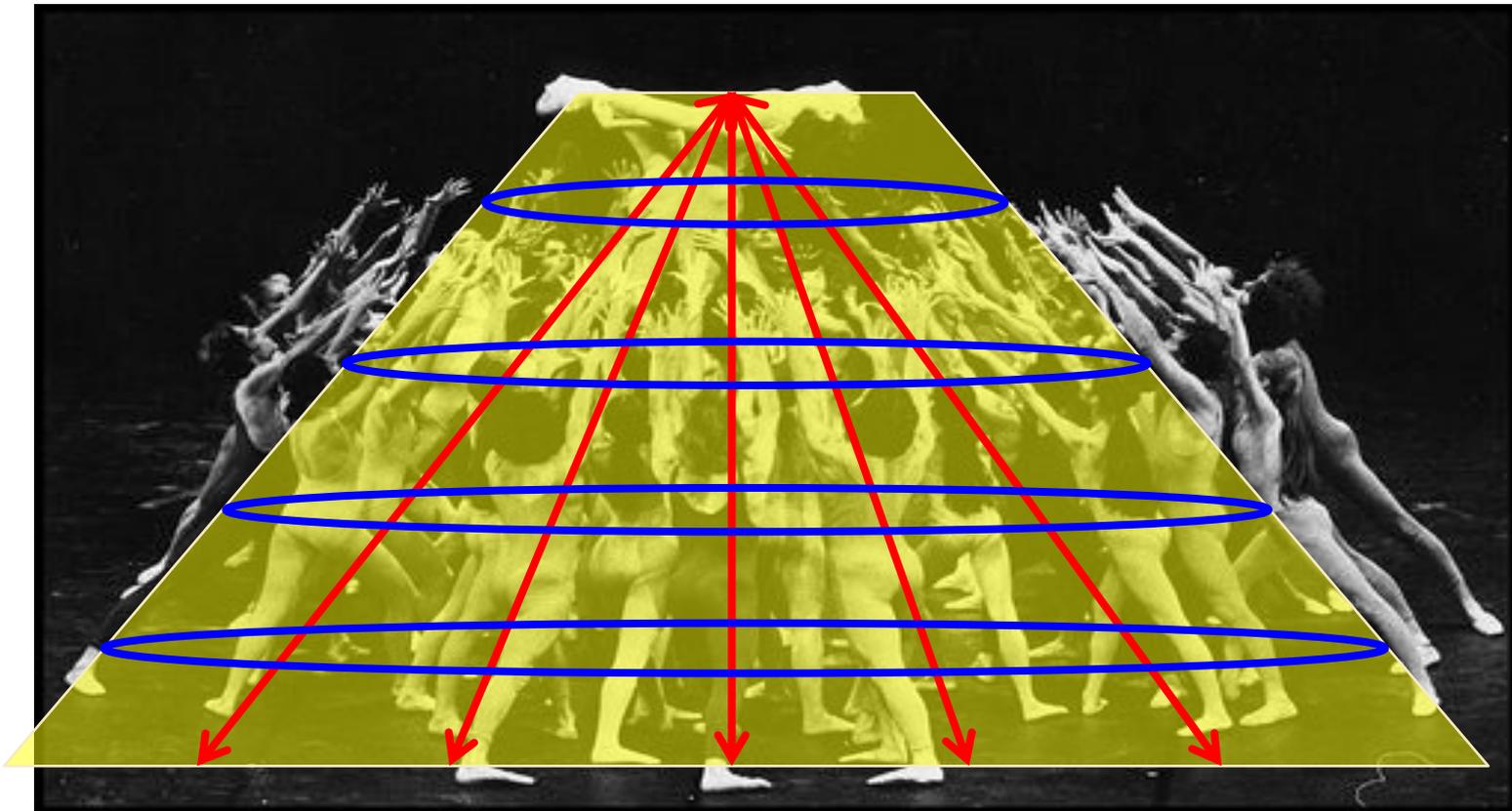
Production réalisée de façon séquentielle. Besoin de coordination important, planification des activités et du temps essentielle (Thompson, 1967, *Organizations in action*)

Exemples: chaîne d'assemblage industrielle; système bureaucratique



Interdépendance réciproque

Production qui demande un ajustement mutuel permanent, coordination et coopération importantes.
Interactions et complexité maximum (Thompson, 1967)
Exemple: service des urgences d'un hôpital; travail en mode projet



Constat

Composer les interdépendances...

Penser comme l'architecte

Identifier et distinguer les besoins en coordination des interventions, en coopération des intervenants et en autonomie, afin de les articuler au mieux

Construire comme l'artisan

Importance du soin apporté aux processus de coordination, de coopération et d'autonomisation

Les interactions fortes III

4. Temps du changement :
OSRIC 5ans, court ou long?

5. Composer : instaurer des contraintes fertiles et construire des liens qui libèrent

Nissan: un changement de culture dans les années 80



Six ans ont passé, et je crois que nous sommes à la moitié du chemin dans le processus du changement de culture de l'entreprise.

Au début, travailler à résoudre les problèmes, c'est plus facile. Après, ça devient plus difficile. Nous avons atteint un plateau...

Yukata Kume, président de Nissan de 1985 à 1992

Source: John P. Kotter et James L. Heskett (1992),
Corporate culture and performance, page 138,
The Free Press

5. Composer



Cohérence et relations

Le semeur	S	A	T	O	R	Le mouvement circulaire
Arepo	A	R	E	P	O	(de) L'œuvre
Maintient	T	E	N	E	T	Maintient
L'œuvre	O	P	E	R	A	Arepo
En mouvement circulaire	R	O	T	A	S	Le semeur

Ce n'est que sur la base de cette contrainte inouïe [la série de douze sons] qu'une pleine liberté est devenue possible....

Il faut créer le plus grand nombre de relations, et vous devez avouer qu'elles sont nombreuses!

J'aimerais pour finir vous rendre attentifs au fait que ce n'est pas uniquement dans la musique qu'il en va ainsi.

Anton Webern, conférence du 2 avril 1932

Le chemin vers la nouvelle musique et autres écrits, éd. Contrechamps, p. 50

Molto agitato

8.

3

5

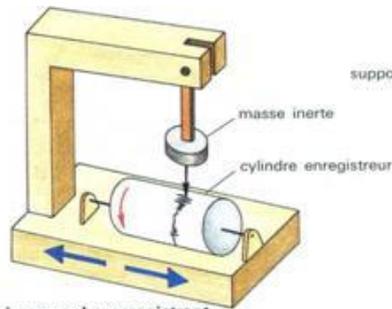
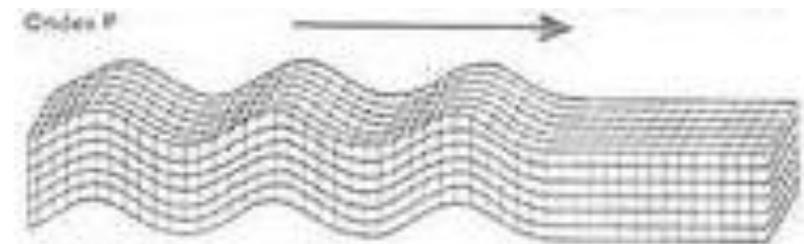
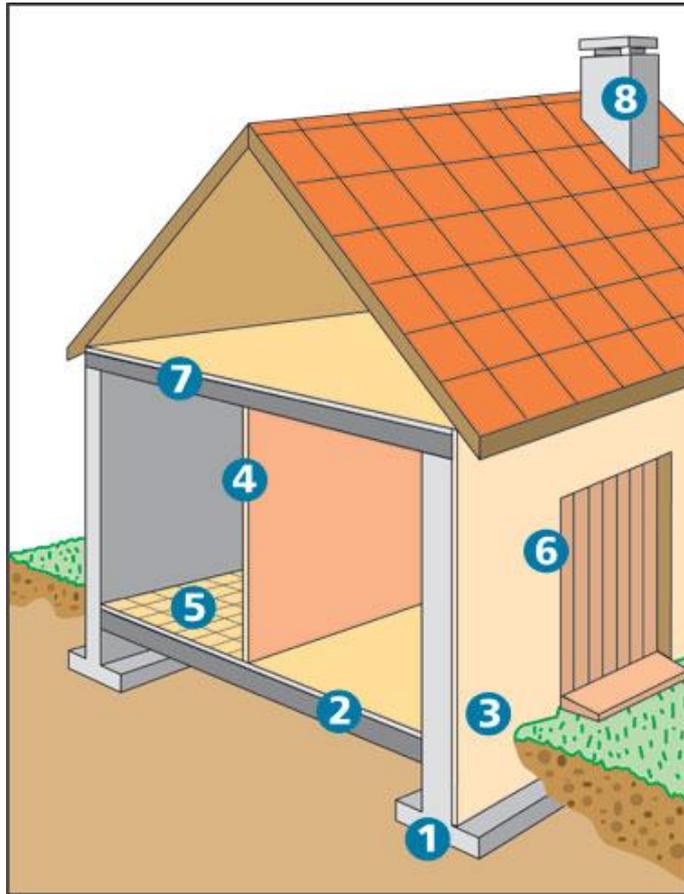
7

Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. *

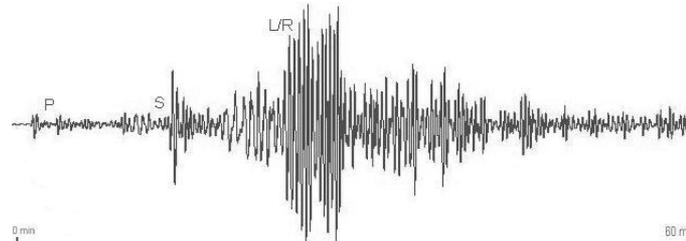
Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. * Ped. *

Frédéric Chopin (1810-1849), *Prélude n°8* - Martha Argerich, piano, Deutsche Grammophon, 2002

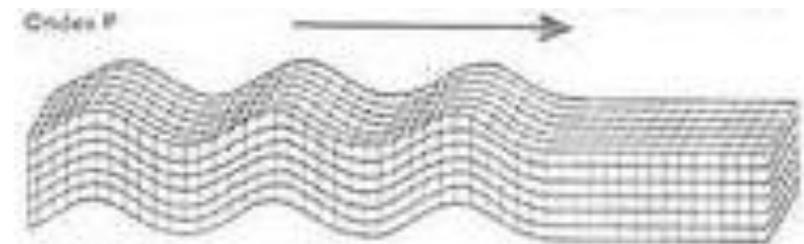
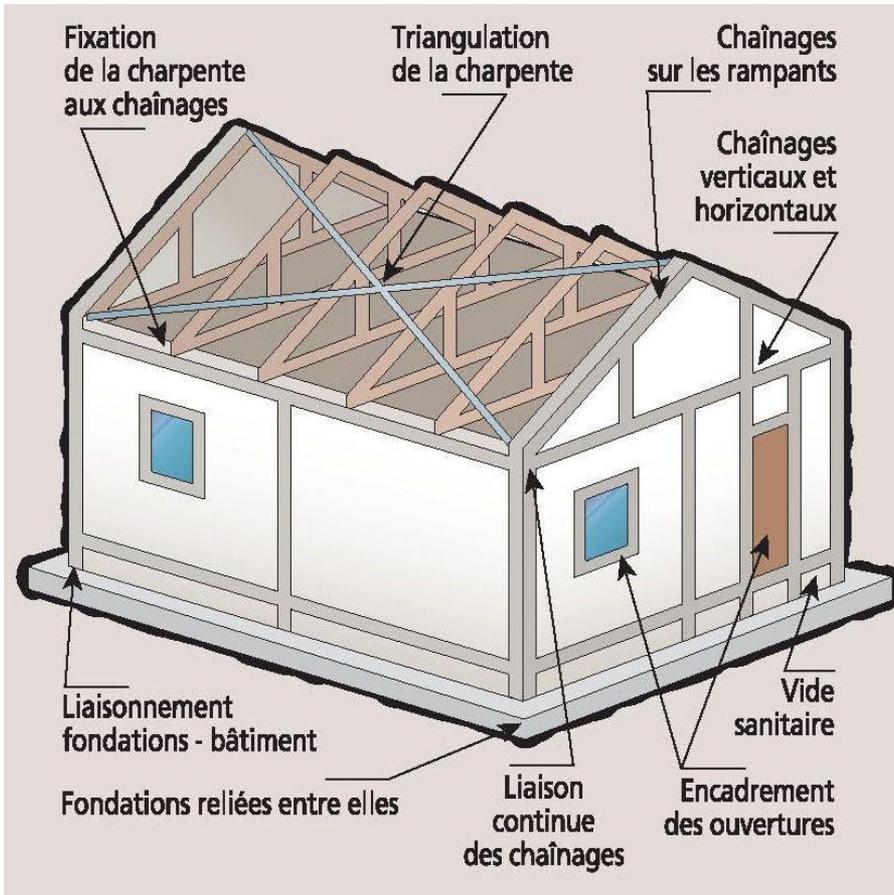
Séismes: un changement de paradigme



sismographe enregistrant les mouvements horizontaux

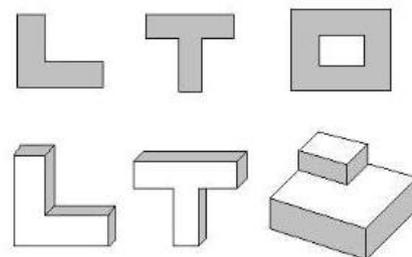
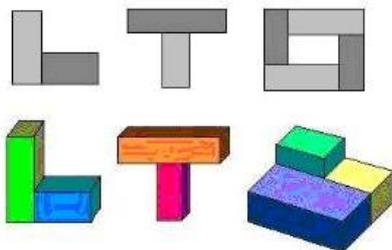


Séismes: un changement de paradigme

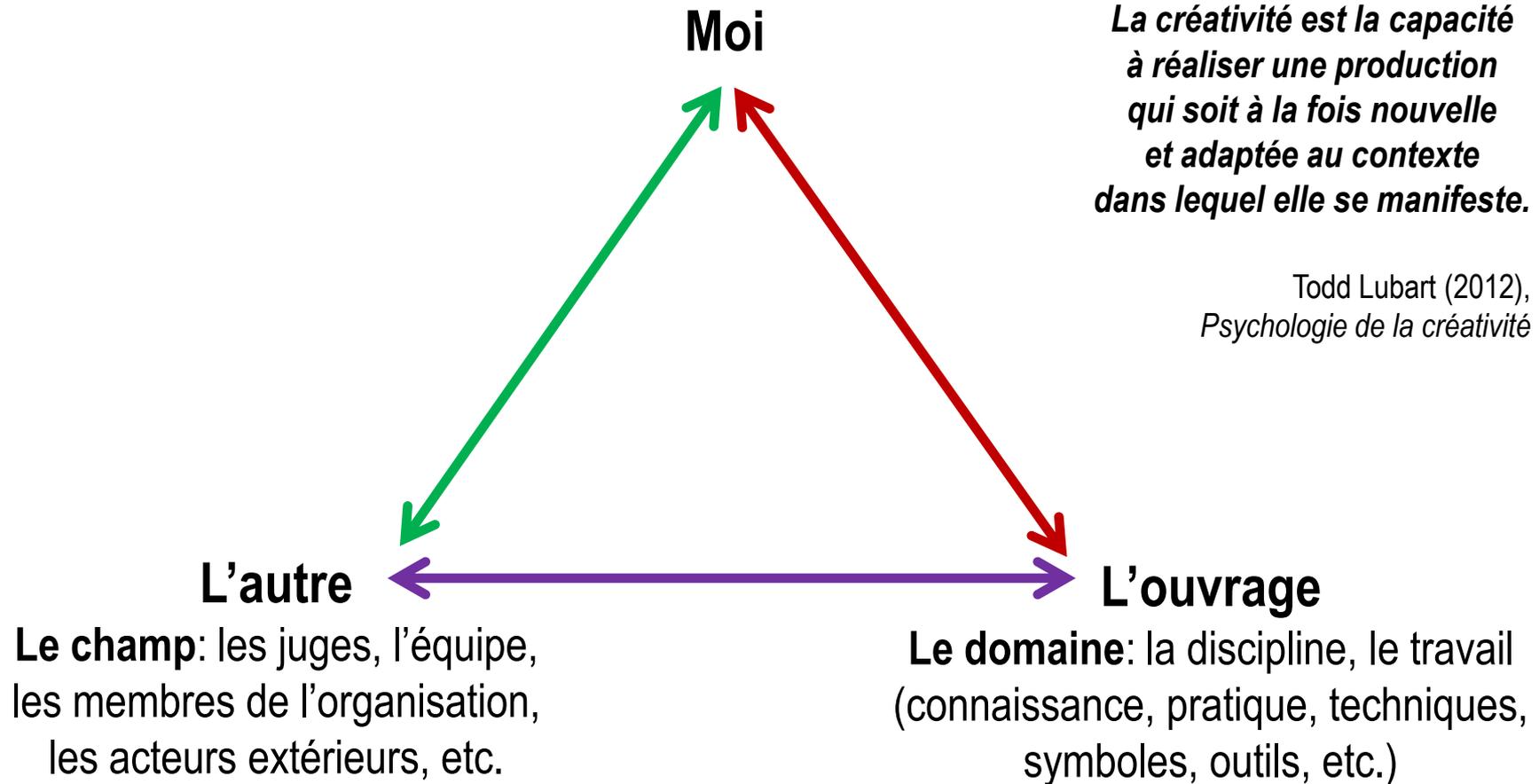


Formes recommandées

Formes à éviter



Où est la créativité?



Modifié d'après H. Gardner (1993), *Creating Minds* et M. Csikszentmihaly (1996), *Creativity*

Les interactions fortes au centre

