

Saisir le temps[®]

L'intelligence musicale

***Sens, cohérence, équilibre et timing:
les défis d'une transition réussie***

Une conférence

de

Claudio Chiacchiari

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

pour le

Cycle de conférences du Réseau Santé Nord Broye

22 novembre 2022

info@saisirletemps.ch

Plan de la conférence

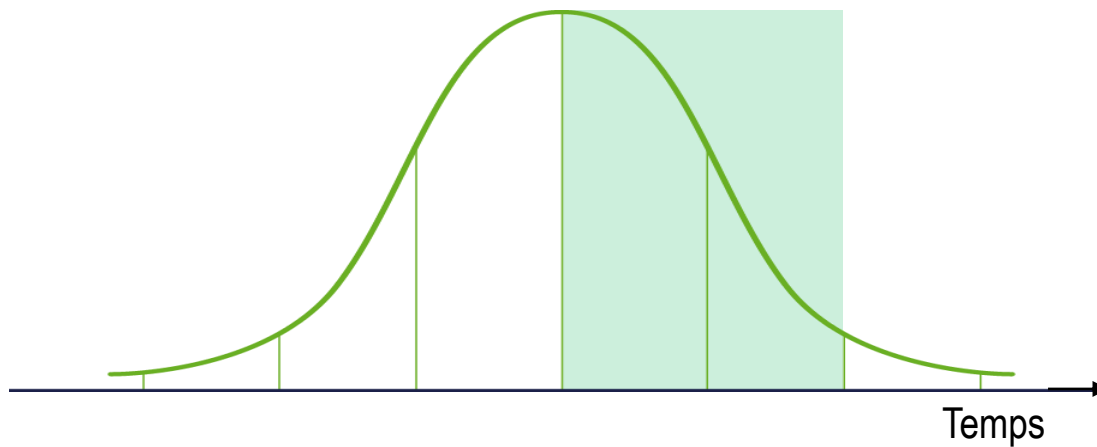
- Après la crise la transition
- Diverses manières de composer une transition en musique, défis pour qui la compose et liens avec le monde du travail
- Sens, cohérence, équilibre et timing

Qu'est-ce qu'une transition?

Le passage d'un équilibre ancien à un nouvel équilibre.

Une transition est une période de durée déterminée qui comprend plusieurs étapes.

L'après-crise n'est plus la crise mais pas encore un équilibre.
C'est une transition entre la crise et un nouvel équilibre.

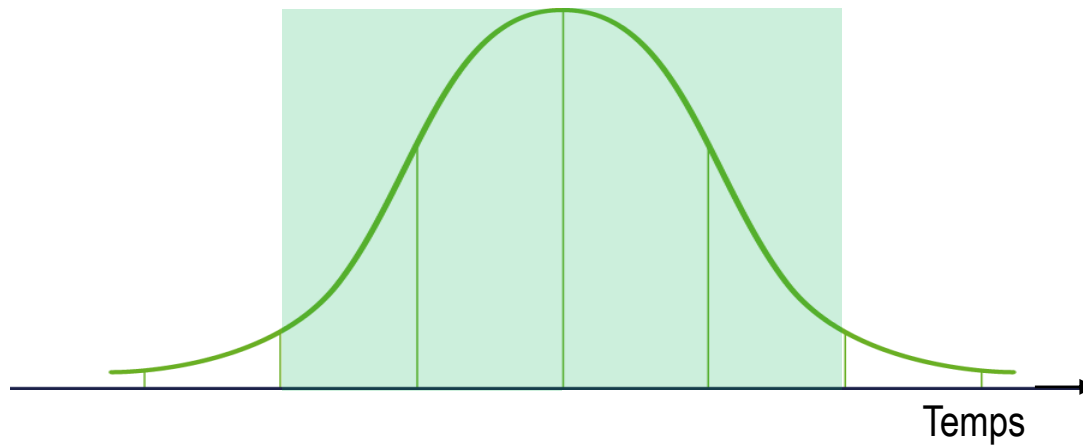


Qu'est-ce qu'une transition?

Le passage d'un équilibre ancien à un nouvel équilibre.

Une transition est une période de durée déterminée qui comprend plusieurs étapes.

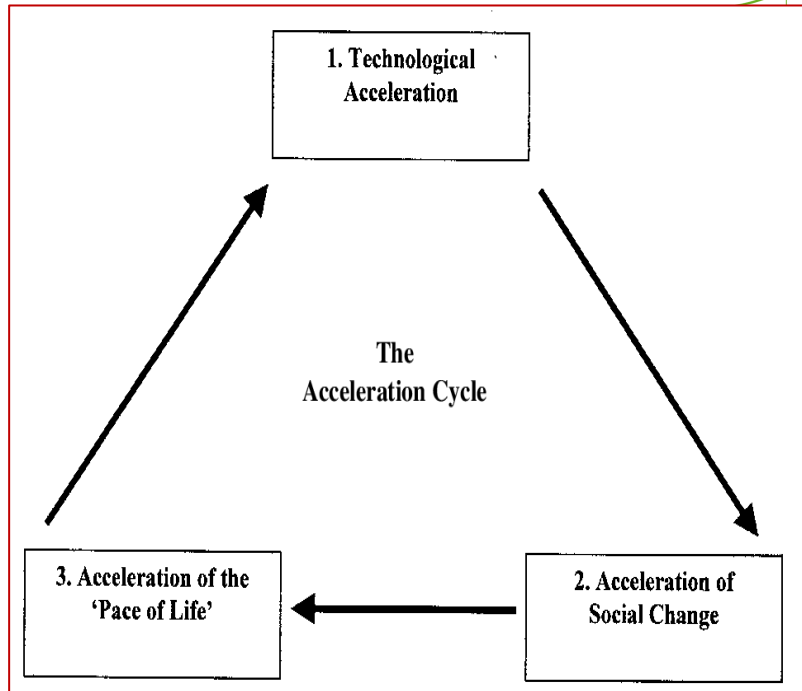
La crise est partie intégrante de la transition.



Transition vers quoi?

L'accélération :
ancien équilibre d'avant crise

La sobriété :
nouvel équilibre d'après crise ?
(un monde aux ressources limitées :
matières premières, capital humain...)



Hartmut Rosa (2013), **Accélération – une critique sociale du temps**, La Découverte, p. 190.

Le Monde



S'abonner

PLANÈTE • ÉNERGIES

La sobriété, un levier pour accélérer la lutte contre le dérèglement climatique

Pour la première fois, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) consacre un chapitre de son dernier rapport aux évolutions des modes de vie et aux usages de l'énergie.

Par Perrine Mouterde

Publié le 04 avril 2022 à 19h19 - Mis à jour le 05 avril 2022 à

La grande démission, un marqueur humain de la transition: les causes

Top Predictors of Attrition During the Great Resignation

The authors analyzed the impact of more than 170 cultural topics on employee attrition in Culture 500 companies from April through September 2021. These five topics were the leading predictors of attrition. Each bar indicates the level of importance of each topic for attrition relative to employee compensation. A toxic culture is 10.4 times more likely to contribute to attrition than compensation.



Et aussi :

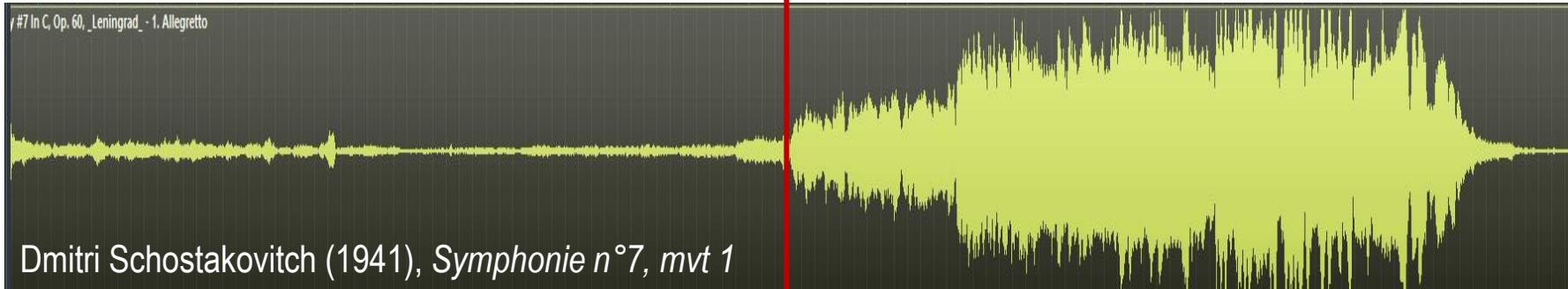
- Capital humain épuisé
- La qualité empêchée dans le domaine des soins
- «Bullshit» jobs
- Mauvais salaires et conditions de travail (vente, hôtellerie....)
- ...

D. Sull, C. Sull, and B. Zweig, January 11, 2022, *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation* (MIT Sloan Management Review)

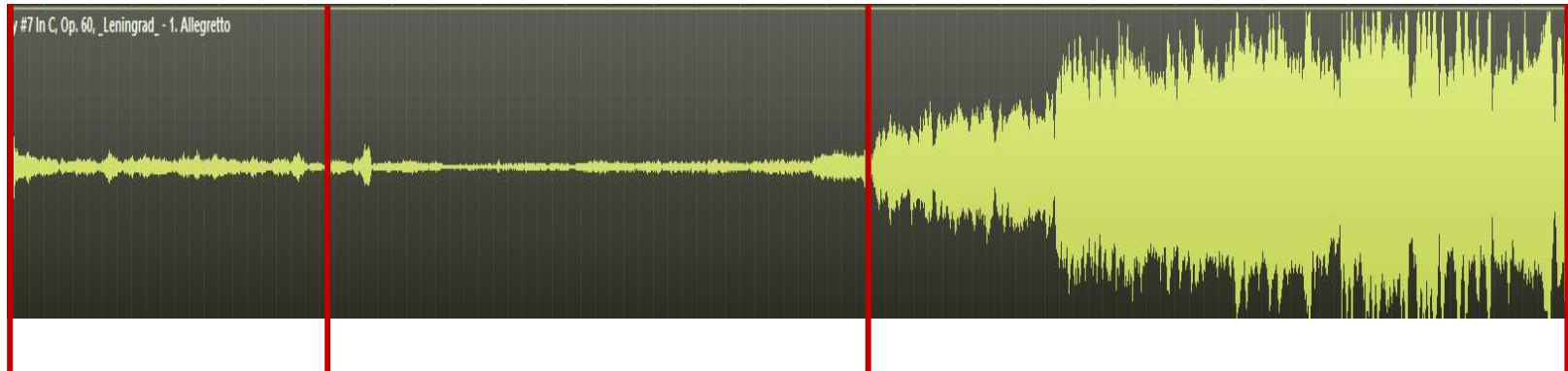
La grande démission, un marqueur humain de la transition : Les solutions

- Culture d'entreprise saine, fondée sur des valeurs fortes
D. Sull, C. Sull, B. Zweig (11.01.2022), *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*. MIT Sloan Management Review
- Améliorer le leadership, les normes sociales, et le design du travail
D. Sull & C. Sull (28.09.2022), *How to Fix a Toxic Culture*. MIT Sloan Management Review
- Moins d'innovation et de changement permanent
D. Sull, C. Sull, B. Zweig (11.01.22), *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*. MIT Sloan Management Review
- Meilleur équilibre privé–professionnel
Gaël Chatelain-Berry (14.03.2022), *La « grande démission » va-t-elle arriver en France ?* La Tribune (fr)
- Plus de flexibilité et de soutien
F. Sacco (31.03.2022), *Après la crise sanitaire, l'heure des comptes a sonné pour les RH*. HR Today
- Des postes qui font renouer les individus avec l'amour du travail, job-crafting
M. Buckingham, *Designing Work That People Love*. Harvard Business Review, May–June 2022
Ranjay Gulati, *The Great Resignation or the Great Rethink?* Harvard Business Review March 22, 2022
- Moins de gain de productivité, plus de gain de qualité et durabilité
D. Meda, sociologue du travail et professeure, interview RTS la première 16.05. 2022
- Sens et reconnaissance au travail pour maintenir «vivant» le travail du soignant
A. Polomeni (2015), *La question du sens au travail en institution hospitalière*. Psycho-Oncol:19-25

1. Equilibre - Cas d'une transition par amplification



Equilibre - Cas d'une transition par amplification



2022
Accord UE :
fin des moteurs
thermiques en 2035

2025
Fonds transition juste

2035
0 émissions de CO₂
par les voitures neuves

2050
Neutralité carbone



Source image : ecoco2



Implémentation 2035-2050

Toutes les voitures neuves sont électriques dès 2035
Augmentation des ventes, diminution des émissions de CO₂.

Préparation 2022-2035

- Des collectivités publiques: bornes électriques suffisantes, accès aux matières premières (ex. lithium)...
- Du secteur automobiles : transformation des chaînes de production et d'approvisionnement...

AFP – Le Temps, 28 octobre 2022, UE: accord «historique» pour la fin des moteurs thermiques en 2035

Equilibre – pour contrer la logique de la faillite

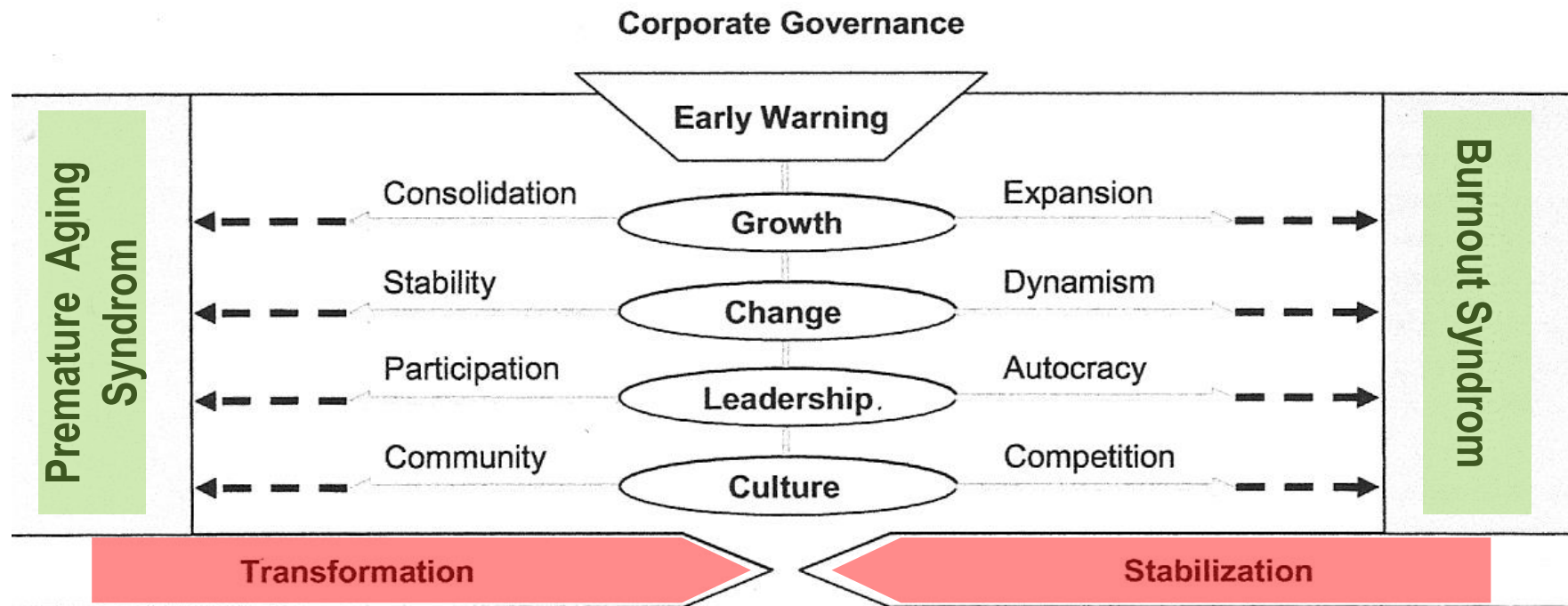


FIGURE 1
The Balanced Organization

Gilbert Probst & Sebastian Raisch, *Organizational crisis: the logic of failure*,
Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, N°1, pp. 90-105

Premier défi d'une transition réussie, l'équilibre

Trouver l'équilibre entre ni trop trop vite
et ni trop peu trop lentement

- Transition par amplification: amplifier lentement et prendre au-moins 50% du temps pour la préparation.
- Transition par réduction: réduire vite.

Deuxième défi d'une transition réussie: la cohérence

À l'heure de varier, penser à ce qui doit être répété

À l'heure de transformer, penser à ce qui doit être conservé

- La répétition structure, renforce la confiance, lien passé-futur (trop de répétition abrutit)
- La variation dynamise, surprend, fait avancer (trop de variation stresse)
- Dans une transition post-crise, répéter, conserver et renforcer le plus important, ce qu'il y a de plus beau et d'inspirant

2. Cohérence - Comment reconstruire Apple après la crise de 1997?

iBook (1998)



iTunes (2003)



iPhone (2007)



iMac (1998)



iPod (2003)



iPad (2010)



2. Cohérence - Comment reconstruire Patagonia après la crise de 1989?

1. Rédaction d'une charte d'entreprise en 1991 (extraits)

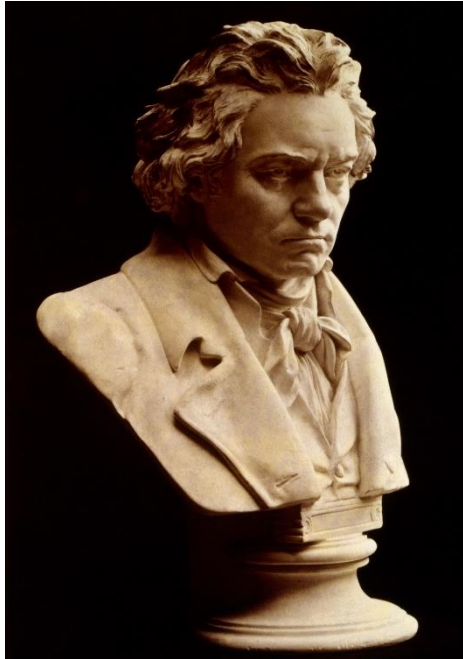
- Produire des produits qui améliorent à la fois les conditions de l'homme et celles de l'environnement
- Attention maximale donnée à la qualité et à la beauté des produits
- La croissance et l'expansion sont des valeurs qui ne sont pas fondamentales pour cette entreprise
- Management transparent et inclusif
- Employer des personnes qui partagent nos valeurs en représentant une diversité culturelle et ethnique
- Encourager à tous les niveaux des actions proactives qui reflètent nos valeurs

2. Création d'une check list pour garantir la fabrication de produits de qualité

- Est-ce fonctionnel?
- Est-ce multifonctionnel (plusieurs usages)?
- Est-ce durable?
- Est-ce aussi simple que possible?
- La ligne de produits est-elle simple?
- Est-ce de l'art?
- Est-ce conçu pour le client central?
- Est-ce que cela cause un dommage à l'environnement qui n'est pas nécessaire?

Source : P. Lukacs (2008), *Stratégie pour un futur souhaitable*. Dunod, pp. 93-98

3. Timing - Cas d'une transition par réduction



Ludwig van Beethoven (1770-1827)

Symphonie n°5, «Développement» du 1^{er} mouvement : transition et retour au thème

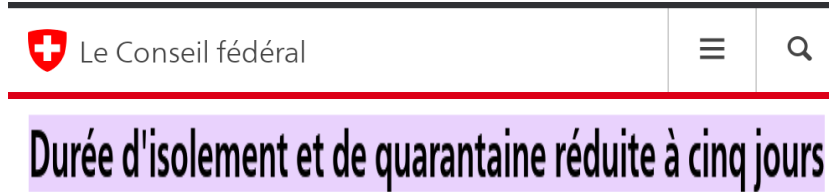
2'38" : Début du développement

3'21" : Début de la transition par réduction du matériel thématique (raccourcissement des motifs)

?

Bon timing de la réduction des mesures sanitaires en Suisse

1^{ère} étape, 13 janvier 2022



2^e étape, fin janvier 2022



LE TEMPS



Les centres de vaccination de Gland et Aigle fermeront leurs portes fin janvier. La fermeture du centre de Beaulieu est annoncée pour le 5 février. La Suisse

3^e étape, 16 février 2022

ESPACES INTÉRIEURS - Fin du port du masque

TÉLÉTRAVAIL - Fin de la recommandation

La recommandation de travailler à domicile tombe immédiatement.

**GRANDES MANIFESTATIONS -
Suppression des jauges**

Mauvais timing et mauvais équilibre (trop trop vite)

she was not “hiding under a desk”. In an interview with the BBC on Monday night, she said she wanted to “accept responsibility and say sorry for the mistakes that have been made”.

“I wanted to act to help people with their energy bills and to deal with the issue of high taxes, but we went too far and too fast,” she said.

Interview de Liz Truss ex-première ministre britannique, *The Guardian*, 18 octobre 2022

Mauvais timing et mauvais équilibre (trop trop vite)

Trop de chantiers en même temps?

Une autre accusation adressée à l'encontre de la ministre est la multiplication des chantiers pendant ses années au Conseil d'Etat, notamment ceux de l'éducation numérique et de l'école inclusive.

A ce reproche, Cesla Amarelle juge là encore qu'avant la pandémie, cela était possible mais concède qu'une fois arrivée, il aurait "probablement fallu freiner l'un ou l'autre de ces chantiers".

"La poursuite de ces chantiers a été perçue sur le terrain comme étant très rude.

Suite à la non réélection de la Conseillère d'Etat
Cesla Amarelle (RTS la première, 13 avril)

Troisième défi d'une transition réussie : le timing

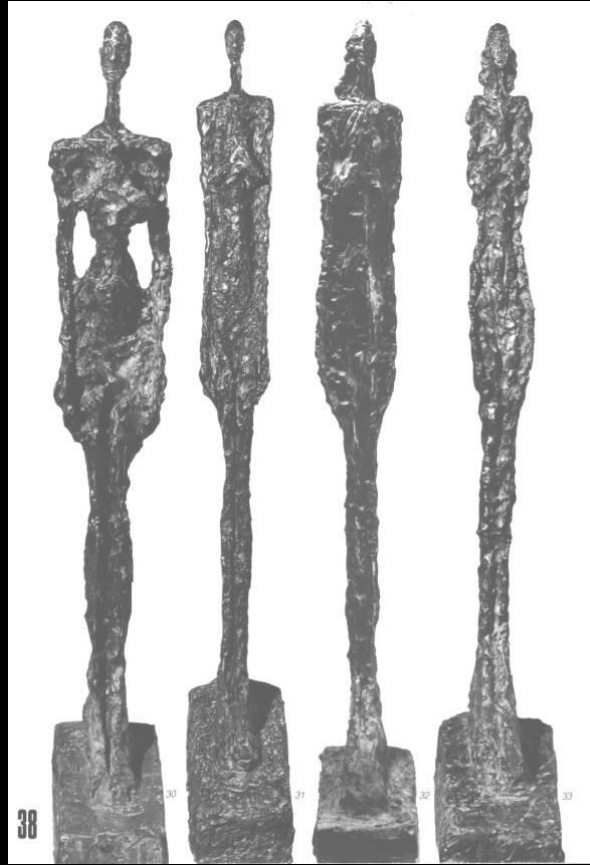
Définir le bon timing pour agir dépend notamment :

- De la connaissance du contexte
- De la situation des acteurs concernés
- D'un moment symbolique à venir
- De la durée qui précède l'action
- D'un élément déclencheur

Répétition - Variation - Transformation



Andy Warhol, *Two Dollar Bills (Front and Rear)* (1962)



Alberto Giacometti, *Femme de Venise* (1956)



4. Sens - Cas d'une transition par variation

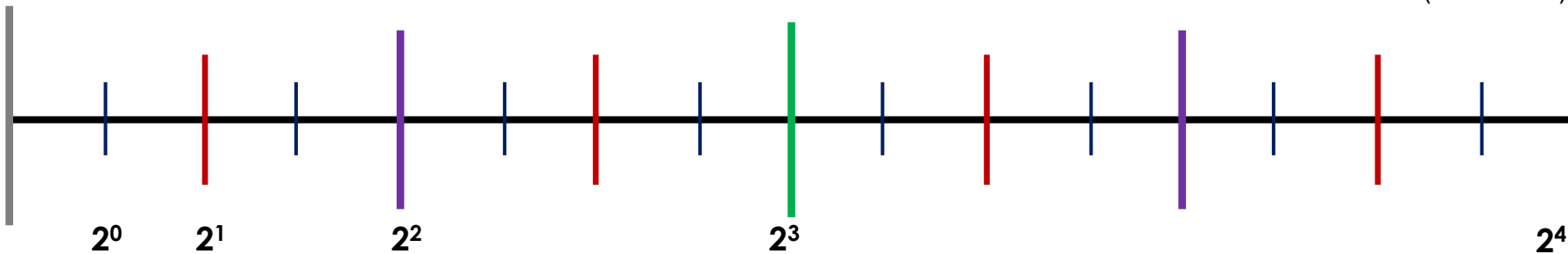
Gigue de la Partita n°1, Gigue (v. 1726)

Version: A. Schiff, piano. ECM, 2009

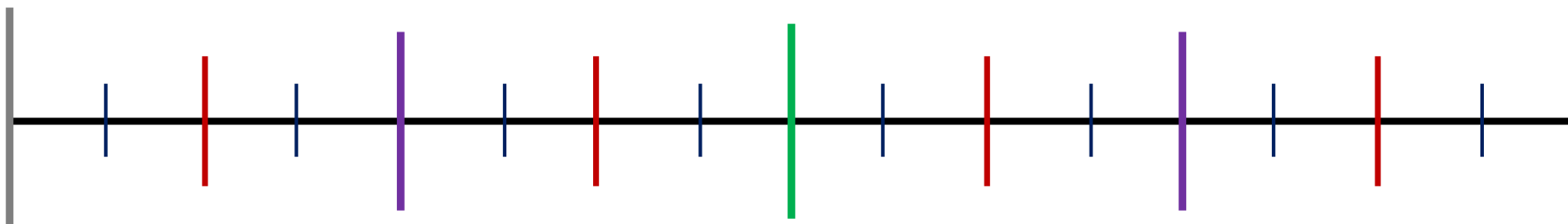


J.-S. Bach (1685-1750)

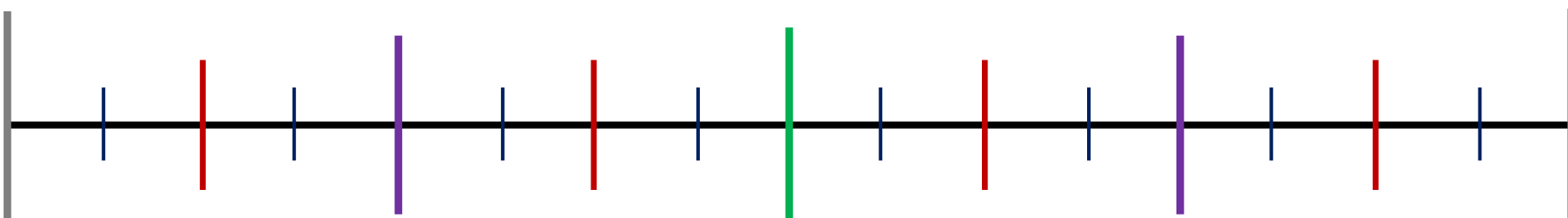
Partie I du thème



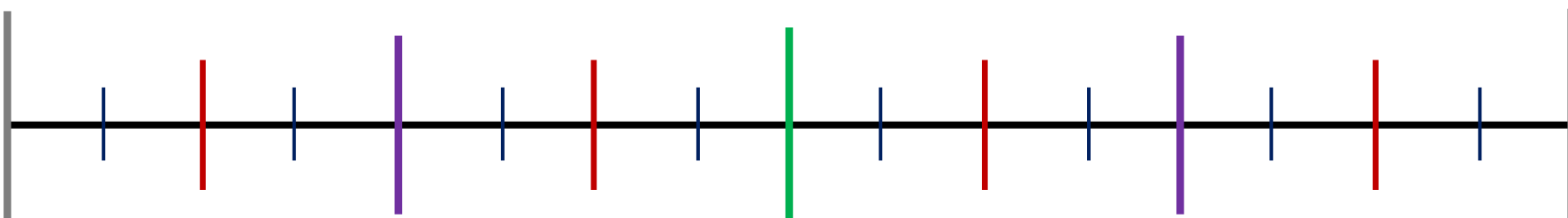
Partie II du thème



Transition



Retour au thème renouvelé



Quatrième défi d'une transition réussie : le sens

Les acteurs impliqués doivent comprendre la signification et la direction de la transition.

À l'heure de mener une transition :

- **DEFINIR** la durée de la transition et ses étapes
(pour structurer l'incertitude, animer, passer de «on subit à on gère»)
- **COMMUNIQUER** autant sur le but à moyen-long terme que sur l'objectif opérationnel (définir d'où on vient et où on va, la proposition de valeur)
- **ETRE PRESENT** sur le terrain aux côtés de ceux qui réalisent
(vous serez mieux compris si vous comprenez mieux)
- **FAIRE AVEC** ceux qui réalisent (vous serez mieux suivi)

Quelles responsabilités pour qui compose la transition?

Sens

Les acteurs impliqués doivent comprendre la signification et la direction de la transition

Cohérence

À l'heure de transformer, penser autant à ce qui doit être conservé et répété

- Transition : répéter, conserver, renforcer le plus important, ce qu'il y a de plus beau et d'inspirant

Équilibre

Entre ni trop trop vite et ni trop peu trop lentement

- Transition par amplification: amplifier lentement et prendre au-moins 50% du temps pour la préparation.
- Transition par réduction: réduire vite.

Timing

Intégrer la durée qui précède l'action, la connaissance du contexte, un moment symbolique à venir, un élément déclencheur, le niveau de tension des acteurs impliqués, aide à agir dans le bon timing



Management et intelligence musicale

Série de conférences sur les angles morts du management - 2022-2023
Neuchâtel (près de la Collégiale), mardi de 17h30 à 18h30



2. Avez-vous plus besoin d'innovation ou de créativité?

Mardi 13 décembre



3. Talents? Quel talent?

Mardi 24 janvier



4. Perdre du temps pour en gagner

Mardi 14 mars



5. Les solitudes du dirigeant

Mardi 2 mai

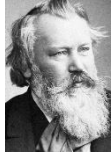
info@saisirletemps.ch

Achat, réservation des places www.saisirletemps.ch (Entreprise / Agenda)

Contact: Claudio Chiacchiari, mail info@saisirletemps.ch, tél 022 731 88 20

Romantiques, la nécessité

Série d'ateliers d'écoute de la musique 2022-2023
Neuchâtel (près de la Collégiale), samedi de 14h à 17h



2. *Brahms, la continuité.* Sa 10 décembre



3. *Schumann, la dualité.* Sa 28 janvier



4. *Liszt, la divinité.* Sa 18 mars



5. *Wagner, la totalité.* Sa 29 avril



6. *Mahler, la nécessité.* Sa 3 juin

Achat, réservation des places www.saisirletemps.ch (Entreprise / Agenda)

Contact: Claudio Chiacchiari, mail info@saisirletemps.ch, tél 022 731 88 20