

L'élan sociodynamique

Source	Editions d'Organisation
Genre	Sciences économiques
Date de parution	2e édition du 12/02/2004
Livre	355 pages, 525 grammes, 38€
Auteur	Jean-Christian. Fauvet

Les thèmes abordés et le public visé

Dans le monde des actions humaines et des organisations sociales au panorama si difficile à décoder, cet ouvrage est une indispensable boussole et constitue une véritable visite guidée de la sociodynamique.

La sociodynamique -le mouvement par les hommes- facilite l'exploration des modes d'organisation et de management qui contribuent à atteindre un haut niveau de performance. Elle constitue une discipline nouvelle qui s'apparente à une forme de physique et de biologie de l'organisation et de l'action et qui se propose de rendre leur tonus aux entreprises et à leurs collaborateurs.

Ce livre est un carnet de route destiné aux dirigeants qui voient dans les hommes le facteur incontournable de la réussite des entreprises.

L'auteur

Jean-christian Fauvet a initié plus de vingt mille managers et dirigeants à la sociodynamique, devenue l'un des concepts clés du management. Consultant, conseiller et conférencier en développement des organisations, ancien Vice-Président de Bossard Consultants, Il est l'auteur de nombreux ouvrages professionnels et pour la mise à jour de celui-ci, il s'est associé aux consultants de : Kea & Partners.

Le concept de la sociodynamique

La sociodynamique est une discipline créée il y a une trentaine d'année par Jean-Christian Fauvet déjà à l'origine du management global, branche d'une autre discipline générale qui se consacre à la conduite de l'action (praxéologie). L'objectif de la sociodynamique est simple : comprendre des situations, conduire l'action et reconsidérer l'organisation pour améliorer l'efficacité du management.

Basée sur la mobilisation des énergies, le concept de base est clair : c'est l'homme qui est au cœur de toute situation et qui fait la différence, il est le moteur de l'action. Le développement sociodynamique de l'entreprise passe donc par le développement du mouvement par les hommes. L'élan sociodynamique tire son impulsion de l'individu, acteur de sa propre vie.

Ce qu'apporte cet ouvrage

Ce livre traite des différents profils d'organisations, il dresse un portrait précis des acteurs mis en scène et met l'accent sur la nature de leurs jeux et de leurs enjeux.

Il fixe des grands principes de base des organisations et du management, principes presque évidents, mais si vite oubliés dans le feu de l'action.

Il nous permet d'intégrer ces schémas au travers d'outils conceptuels et nous invite à prendre le temps de l'observation, de l'écoute et de la mise en œuvre d'une action sociodynamique adaptée au contexte de départ et à aux objectifs ciblés.

Bien plus encore, il nous donne la liberté de découvrir par étapes ces profils d'organisations pour mieux comprendre les situations, conduire l'action et reconsidérer l'organisation comme un outil permettant d'améliorer l'efficacité du management.

Il aborde avec beaucoup d'objectivité les avantages et inconvénients de chaque modèle d'organisation, la synergie et l'antagonisme des jeux d'acteurs ainsi que l'application des différents modes d'actions. Il les illustre au travers d'exemples simples compréhensibles de tous.

Il ne fait pas la promotion de formules miracles, ni de solutions toute faites. En revanche, il met à notre disposition une formidable « caisse à outils », un « mode d'emploi méthodologique » pour nous guider dans la mise en œuvre de projets dans lesquels l'homme reste le moteur incontournable de l'action.

Les difficultés de lecture de l'ouvrage

Malgré cette seconde édition, certainement simplifiée, ce livre reste difficile d'accès et l'on vous déconseillera sa lecture en pointillé ou même en diagonale.

Il semble indispensable de prendre le temps de lire l'ouvrage en son entier pour en intégrer les principes fondamentaux. Une seconde lecture au travers des itinéraires est envisageable pour approfondir un concept. Il reste toutefois nécessaire de pouvoir situer chaque itinéraire dans son ensemble.

Cette formidable « caisse à outils » peut parfois laisser perplexe le lecteur quant à sa complexité d'utilisation. Pas de panique, une fois les concepts bien intégrés, chaque outil trouve facilement sa place.

L'ouvrage séduira avant tout les amateurs curieux de comprendre les organisations et soucieux d'en optimiser le fonctionnement. Il servira plus probablement de bible aux managers, que de livre de chevet à votre belle-mère. On vous conseillera par conséquent de l'offrir à un public concerné et intéressé, ce qui est peut-être le cas de votre belle-mère...

Quoi qu'il en soit, et malgré cette légère critique, cet ouvrage est une œuvre majeure pour les consultants même les moins passionnés de sociodynamique, et nous vous encourageons à sa lecture.

Que pourrions-nous conseiller à l'auteur ?

A première vue, la rédaction d'un second ouvrage d'introduction à la sociodynamique donnant « l'odeur des frites sans les frites » nous semble être un bon conseil. Il permettrait aux curieux, pas encore amateurs de sociodynamique, de le devenir progressivement.

Il est important de préciser que si vous n'êtes pas persévérants dans la lecture, la version dans son intégralité pourrait vous dégoûter des frites à tout jamais.

Comme nous sommes de nature bienveillante vis-à-vis du public et de l'écrivain, nous nous sommes essayés à cet exercice au travers de la rédaction d'une fiche de lecture.

Si la lecture de cette fiche résumée vous dégoûtait de la sociodynamique à tout jamais, nous vous demanderions d'oublier la suggestion ci-dessus faites à l'auteur.

Par ailleurs, nous solliciterions l'indulgence de monsieur Fauvet à notre égard pour avoir eu l'audace de penser qu'il nous serait aisé de résumer en moins de trente pages ce qu'il a mis tant de soin à développer en 355 pages, 10 itinéraires, 80 étapes...

Bonne ballade, ne vous perdez pas en chemin !

LA STRUCTURE DE L'OUVRAGE

- Ce carnet de route est découpé en 10 itinéraires subdivisés en 80 étapes ayant pour objectif de vous faire visiter les concepts de la sociodynamique.
- Les passages importants apparaissent en caractères gras pour une lecture rapide.
- L'ouvrage exploite de nombreux outils graphiques illustrant les différents concepts de la sociodynamique. Ces concepts sont introduits par une table d'orientation schématisant les principes qui seront développés tout au long du parcours.
- Les quatre grands types d'organisations qui constituent l'armure de l'ouvrage sont symbolisés par des « blasons » illustrant la dynamique des organisations tribales, mécanistes, individualistes et auto-organisées.
- Certaines étapes sont ponctuées de citations et proverbes ou donne lieu à un commentaire synthétique ouvrant une perspective.
- On trouve en fin d'ouvrage un index des termes sociodynamiques organisés par ordre alphabétique, il renvoie aux étapes et pages qui les traite.
- La bibliographie donne des références d'ouvrage d'auteurs classiques et contemporains du monde entier qui démontre la pertinence de ce concept au travers des ages et des sociétés.
- Les grands itinéraires développés dans l'ouvrage.

Vue panoramique

Le jeu des acteurs

Les basiques de l'organisation

Les basiques de l'action

L'organisation mécaniste et l'imposition (1° mode)

L'organisation individualiste et la transaction (2° mode)

L'organisation tribale et l'animation (3° mode)

L'auto organisation et la concertation (1<2+3° modes)

La préparation de l'action

Les finalités de l'action

LES CONCEPTS ET PRINCIPES DE L'OUVRAGE

Les deux principes fondateurs de l'ouvrage

L'ouvrage développe deux principes fondateurs : identité/unité, variété /multiple ainsi que le concept dedans/dehors et les quatre grandes familles d'organisation qui en découlent :

Mécaniste
Individualiste
Tribale
Auto-organisée.

En s'investissant dans « le mouvement par les hommes » la sociodynamique s'est intéressée aux comportements des hommes dans les trois grandes familles de situations rencontrées- simple, compliquée ou complexe.

Simple

Nous avons jusqu'à présent considéré qu'un lieutenant de police était suffisant armé pour gérer les situations simples.

Compliquée

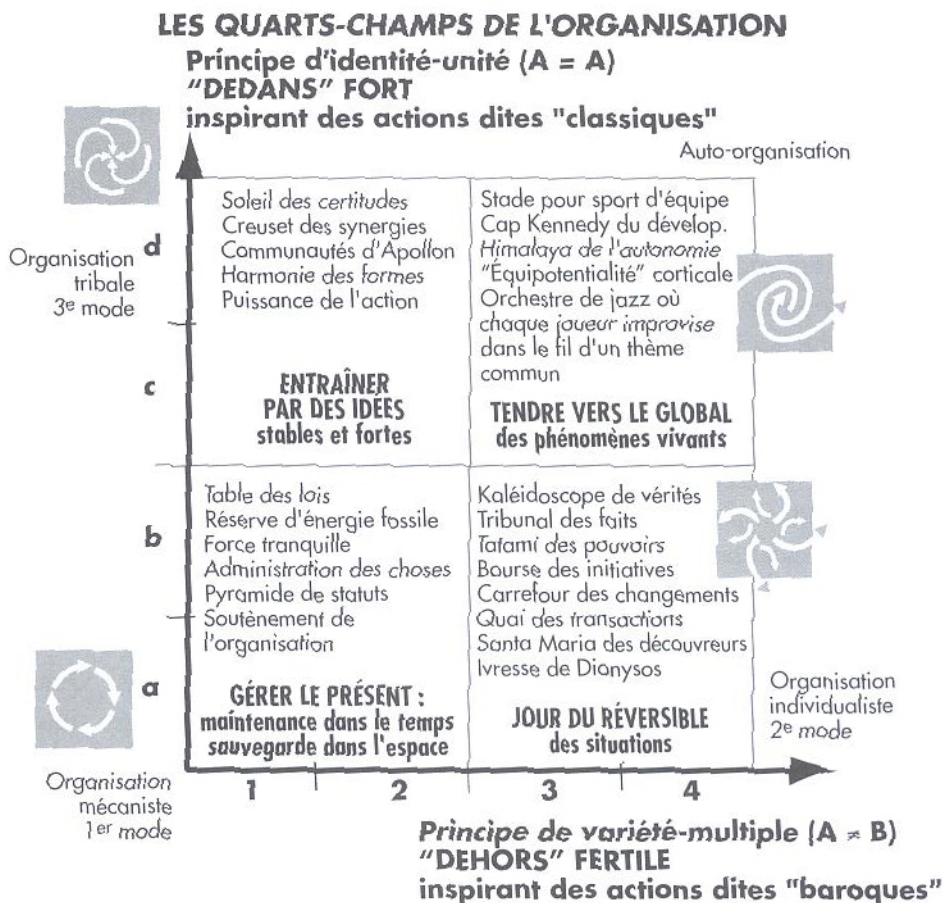
Pour gérer les affaires compliquées, nous pensons qu'il est préférable de faire appel à un commissaire de police chevronné.

Complexe

Enfin, pour gérer le complexe, nous ne sommes plus certains qu'un seul homme même diplômé et expérimenté soit la personne compétente pour résoudre la situation.

IDENTITE-UNITE ET VARIETE-MULTIPLE

Le point zéro de l'action est l'inertie. Le positionnement se fait par rapport aux quatre points cardinaux de l'action : l'unité, le multiple, l'inertie et le complexe.



- Le principe d'unité tend à établir la vérité et à susciter une action de puissance infinie $A=B$.

L'action individuelle ou collective est un arrachement à l'inertie vers un objectif à atteindre. L'effort est généré de l'intérieur, privilégiant l'une ou l'autre des priorités de l'action :

- Spéculer, ou jouer sur l'intelligibilité du projet individuel ou collectif.
- Concrétiser, miser sur les moyens sensibles utilisés pour l'action.

- Dans le principe de variété et de multiplicité tout est précaire et changeant
 $A \neq B$.

Ces deux principes sont moteurs et entraînent les deux autres : l'inertie et le complexe. Une entreprise ne peut pas fonctionner si elle n'est pas dirigée par une unité de projet, d'appartenance, de logistique, de culture, de langage....

Sur le schéma, l'axe vertical correspond au principe de l'unité : l'unité d'action. L'unité d'action présente malgré tout des inconvénients compensés par l'axe horizontal qui correspond à la « variété des réactions » des individus face aux défis externes. Plus l'entreprise sera ouverte sur l'environnement extérieur, plus elle sera en mesure de faire vivre son « dedans ». Les principales fonctions de l'action donnent des indications sur les prédispositions cérébrales des acteurs.

DEDANS /DEHORS

Une organisation entretient avec son environnement un flux de relations qui la fonde, lui donne son identité et lui garantit sa performance.

- Le dedans définit la tendance d'une organisation à tirer le meilleur parti de ses ressources matérielles et immatérielles internes. Le dedans est faible pour les employés intérimaires, qui se considèrent comme en transit dans l'entreprise, et élevé si tout le personnel se mobilise contre une OPA par exemple.
- Le dehors est une ouverture au monde des clients, des fournisseurs des médias, de la finance et de l'administration. Il représente la tendance d'une organisation à communiquer dans les deux sens avec l'espace temps global. Le dehors est faible lorsque les missions à l'étranger sont réservées aux directeurs commerciaux en charge des choix des nouveaux modèles, mais élevé quand il donne leur importance aux initiatives des employés. Plus le dehors croît, plus la réactivité à l'environnement se manifeste au niveau hiérarchique le plus bas

L'AUTONOMIE ET LES STYLES DE DECISION

Comment définir l'autonomie et les différents styles de décision qui en découlent ?

L'autonomie est la propriété qui permet à l'organisation de maîtriser la relation dedans/dehors. Les organisations tribales et individualistes disposent d'une autonomie hémiplegique alors que l'organisation mécaniste est en décalage par rapport aux valeurs du dedans et aux exigences du dehors. Seule l'auto-organisation tend au plus haut niveau d'autonomie.

- La décision unilatérale engage le seul décideur qui a reçu un mandat de l'institution pour la bonne exécution d'une mission.
- La décision négociée résulte d'une sorte de marchandage entre les acteurs qui jouent mutuellement de leur pouvoir, de leurs alliances, de leurs attitudes pour faire pencher la balance du côté de leur projet. Ce type de décision induit une forme d'organisation de type individualiste.
- La décision unanime est censée se prendre dans un élan consensuel ou une harmonie de volonté. C'est le mode de décision des communautés à forte identité ou le sentiment d'appartenance est élevé et qui appelle une organisation de type tribal.

LE TEMPS FACTEUR DE PUISSANCE DE L'ACTION

Comment intervient de temps ?

L'auto-organisation place l'événement fondateur dans le futur, comme un événement en puissance.

Le temps nouveaux est fondateur de présent par anticipation du futur, on mise sur l'évolution et le progrès.

Tout porteur de projet doit plutôt miser sur le temps que tenir l'espace. Ce temps peut se distinguer en trois familles

Temps horloger

Le temps du travail en série convient aux organisations mécanistes puisqu'elles s'accommodent d'un faible niveau d'implication des acteurs.

Temps relatif

Caractéristique des organisations individualistes où chaque événement est l'occasion d'une évaluation et d'une comparaison avec des événements précédents ou l'idée qu'on se fait des événements à venir.

Le temps des dieux

Il est associé à un événement central et fondateur : le projet prend la figure du destin. Organisations tribales.

LES ACTEURS

Comment identifier le jeu des acteurs ?

L'acteur est tout homme qui s'investit physiquement, humainement et moralement. C'est celui qui agit, qui pose un acte où développe une action, tout producteur de travail ou intervenant dans une action se pose en acteur. Il peut à l'inverse agir tous freins serrés contre un changement.

Pour la sociodynamique l'acteur est une force productive qui s'exerce dans le champ d'énergie globale de l'organisation. Il peut être considéré comme un réservoir d'énergie positif ou négatif.

L'objectif de l'acteur est d'obtenir une réponse positive de son entourage en utilisant trois modes de relations dans lequel le statut de l'autre évolue d'objet à sujet.

1. L'imposition où l'autre est manipulé comme simple objet
2. La transaction pour maintenir à distance un rival un concurrent ou soutenir un allié un collègue.
3. L'animation où il accorde à l'autre le statut de compagnon en instaurant un rapport d'estime.

L'acteur « chef ».

L'acteur à l'extrême peut devenir le chef du groupe, facteur dominant de l'action, celui qui anime qui décide, qui entreprend. Le chef reste un acteur comme les autres, mais plus sociodynamique que les autres.

L'action collective gagne en efficacité si elle est conduite par un chef. Tout doit donc être entrepris pour identifier, soutenir et développer les capacités des acteurs ayant la vocation de devenir des chefs.

Gourou pour une synergie unanime et maximale dans l'organisation tribale, il est contrôleur dans l'organisation mécaniste, négociateur et médiateur dans l'organisation individualiste, pour enfin devenir fédérateur et incitateur dans l'auto organisation.

Le chef est l'acteur qui assure la conduite d'une action collective par délégation d'une autorité juridique et sur le mandat d'un groupe social.

Plus un chef assure un haut niveau de responsabilité, plus s'impose à lui le discernement stratégique, le doigté managérial et le sens de l'éthique car les subordonnées sont de plus en plus sensibles à la façon d'être et à la manière dont le chef s'acquitte de sa tâche.

Un management qui miserait trop sur des chefs omniprésents nuirait indirectement à la sociodynamique de l'organisation, car la performance résulte moins de l'énergie déployée par quelques-uns que par celle investie du plus grand nombre.

Les sept catégories typiques d'acteurs

- Les B1, les socio passifs.
- Les B2, les partagés, intéressés par de bons arrangements.
- Les B3, les déchirés, partagés entre l'amour et la haine.
- Les B4, les casseurs, dont la synergie est faible par rapport à l'irréductibilité de leur antagonisme.
- Les B5, les oppositionnels, pratiquant une stratégie de contestation systématique sans pour autant pousser à la rupture.
- Les B6, les dévoués, ou inconditionnels pouvant manquer d'esprit critique.
- Les B7, les concertatifs qui entretiennent ce que l'on appelle la relation d'or

Pourquoi se préoccuper des « B1 », ces acteurs qui le sont le moins ?

Les B1 rassemblent dans un même groupe sociologique les acteurs les moins auto actifs que l'on peut considérer comme les socio passifs. Il sont peu synergiques et peu antagonistes, ce qui peut se traduire par une acceptation passive voire par une soumission par défaut : le B1 est plutôt spectateur qu'acteur, ni pour l'action ni contre.

Les B1 acceptent facilement le mode d'imposition si celui-ci répond à la satisfaction de leur bonheur privé. Ils ont tendance à banaliser la culture et les valeurs car il leur manque l'affectivité qui marque les symboles. Il est donc sage de les considérer comme des membres mineurs de l'alliance.

L'intérêt que la sociodynamique porte aux B1 tient à leur pouvoir de masse toujours considérable puisqu'ils représentent souvent 50% des acteurs en présence. La masse des B1 constitue l'enjeu décisif de toutes les actions collectives car son évolution vers une attitude antagoniste ou synergique peut modifier la performance globale de toute une organisation.

La grande affaire de la sociodynamique est donc de mettre la masse les B1 de son côté. Le 1er mode, l'imposition entretient le phénomène B1 voire risque de le développer. Seule les méthodes de transaction 2e mode, et surtout d'animation 3e mode, sont susceptibles de susciter un changement positif d'attitude.

L'ATTITUDE

Comment adopter la bonne attitude appropriée à chaque situation ?

L'attitude est un terme capital en sociodynamique, elle exerce une influence directrice sur la conduite de l'individu. C'est son origine affective qui lui donne son caractère dynamique. Elle née d'un besoin, d'un manque ou d'une pulsion vers une chose que l'on cherche à acquérir pour compléter son être et qui se confronte à une réalité extérieure.

L'attitude inspire le style global de management, c'est elle qui sélectionne les stratégies et influence les comportements tactiques. Elle précède et l'emporte sur le concept de pouvoir réduit à un simple outil qui en soutient l'effet.

Selon l'environnement, l'attitude se dédouble en deux attitudes contraires mais conciliables : la synergie et l'antagonisme. La première cherchant la satisfaction du besoin au moyen d'une coopération, la seconde au moyen d'une lutte ou d'un conflit. Entre les deux, s'insère une attitude intermédiaire fondée sur la négociation.

On peut dresser une carte illustrant l'échelle de la synergie et de l'antagonisme des acteurs vis-à-vis d'autres acteurs ou vis-à-vis d'un projet.

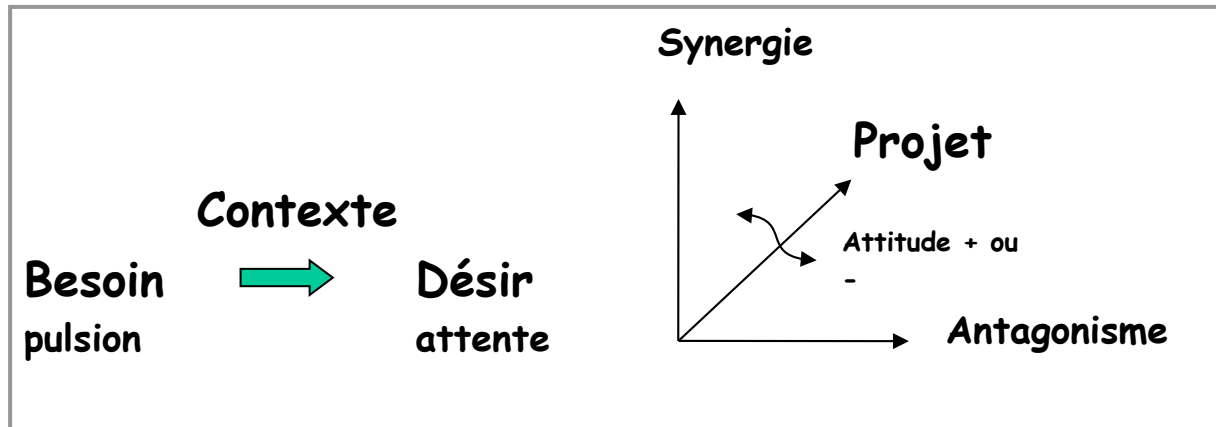
Comment établir la carte des attitudes qui révèlent le jeu mutuel des acteurs ?

Pas de stratégie opérationnelle sans une représentation imagée des attitudes de tous les acteurs, alliés ou adversaires.

Toute relation est réciproque, l'art de l'action nécessite une bonne connaissance des attitudes mutuelles des acteurs afin d'adopter dans chaque cas le comportement le plus approprié.

On peut positionner sur une carte des attitudes non plus cette fois-ci en fonction de l'attitude d'un acteur par rapport à un autre mais selon leur relation mutuelle.

La carte des attitudes entre synergie et antagonisme



Synergie

- | | |
|--|--------------------------------|
| +1 Position minimaliste | = pas de relation |
| +2 Position intéressée | = cherche à comprendre |
| Ligne bleue = effet sociodynamique = effort personnel | |
| +3 Position coopérante | = apporte sa coopération |
| +4 Position engagée | = s'abandonne au projet commun |

Antagonisme

- | | |
|--|--|
| -1 Position conciliante | = peu déterminé |
| -2 Position résistante | = utilise des pouvoirs pour engager la négociation |
| Ligne rouge = effet sociodynamique = passage de la querelle à la violence | |
| -3 Position opposante | = va s'incliner provisoirement |
| -4 Position irréductible | = va imposer sa solution ou rompre la relation |

Synergie + Antagonisme+ Pouvoir = Puissance

LA SYNERGIE

Comment honorer le oui fécond de la synergie ?

La synergie humaine relève de la même logique de solidarité que celle étudiée par la sociobiologie. Le sentiment d'appartenance est bien le passeport préalable à tout élan sociodynamique.

La synergie est à la fois un jeu commun, et un crédit d'intention, deux attitudes de rapprochement nécessaires pour optimiser toute action collective. Cette synergie est mesurable sur une échelle où les acteurs peuvent se positionner comme minimaliste, intéressé, coopérant voire totalement engagé.

- Si le jeu commun se présente comme une composante égocentrique où l'autre est objet. Si la synergie n'est fondée que sur des jeux communs, l'attitude va rester douteuse et précaire.
- Le crédit d'intention est à la base du sentiment d'appartenance s'il n'est pas soutenu par une pointe d'antagonisme, le crédit d'intention fait courir le risque d'emballement synergique où l'action perd toute rationalité.

A mesure que croît la synergie, les relations d'alliance se développent et les pouvoirs de contraintes diminuent au bénéfice des pouvoirs d'influence. C'est le OUI, la logique de solidarité. Elle est avantageuse si elle est symétrique et simultanée, car l'on sait qu'il faut être deux pour s'aimer ou signer un traité de paix, mais un seul suffit pour y renoncer.

Les responsables d'entreprise doivent avoir par principe plus de synergie que les autres acteurs.

L'ANTAGONISME

Savoir pratiquer le non utile de l'antagonisme.

La synergie dit oui, l'antagonisme dit non car c'est une énergie d'éloignement et de refus. L'antagonisme est à la fois un jeu personnel et un procès d'intention. Il est investi par un acteur méfiant vis-à-vis d'un autre acteur considéré comme objet dans le jeu personnel, et sujet rival ou ennemi dans le procès d'intention.

Si le jeu personnel est une attitude propice aux décisions rapides il a cependant ses limites en réduisant tout l'horizon à une cible sans permettre un véritable dialogue.

A petite dose, le procès d'intention a le mérite de vous prémunir des ruses ou fautes de jugement de votre partenaire. A outrance, le procès d'intention a tendance à provoquer l'hostilité et générer l'escalade de la violence.

L'antagonisme est mesurable sur un échelle où les acteurs peuvent se positionner comme conciliant, résistant, opposant voir irréductible.

A synergie et pouvoirs équivalents, l'acteur le plus antagoniste est mieux placé pour l'emporter. L'antagonisme entretient l'antagonisme et entraîne l'escalade de la violence.

- Si l'environnement est hostile, l'antagonisme aidera à atteindre son but à travers le conflit, la lutte.
- Si l'environnement est coopérant, la synergie permettra d'atteindre le but par le partenariat.
- Si l'environnement est entre les 2, nous aurons à faire à une attitude de négociation, le but devient projet.

LES ACTIONS

Tenir l'affectivité pour le carburant de l'action.

L'affectivité est le moteur exclusif de l'action et souvent sa cause car tout acteur tire son énergie du plaisir ou de la répulsion. Les énergies vont du moins contrôlables intégrant la pulsion, l'impulsion, le besoin le désir, l'émotion ou la passion au plus stratégiquement organisées, l'ambition, la volonté l'engagement...

L'affectivité serait-elle l'ultime métamorphose du champs d'énergie physique primitif ? Une tension intime qui donnerait à notre action son impulsion et son orientation.

Les modes de transaction et d'animation sont plus appropriées à l'usage des élans affectifs que ne l'est l'imposition qui tempère l'affectivité par son approche rationnelle. On n'a trop ignorée la dynamique intrinsèque de l'émotion, on se fait tuer par sentiment, jamais par raison.

L'action dans le principe unité-identité

Le principe d'unité assure dans le temps la continuité des souvenirs, la cohérence, fixe les choses et les idées dans des concepts, les hiérarchise. Il élimine le doute et raffermi la volonté.

L'action dans le principe variété-multiple

Ce principe entraîne un management de type transactionnel, des rapports de partenariat, des jeux d'alliances, des rivalités multidirectionnelles. Il inspire des attitudes empiriques, pragmatiques, libérales. Il est l'agent naturel d'ouverture sur l'environnement et acteur de changement.

L'ACTION DANS LE PRINCIPE UNITE-IDENTITE

Le principe d'unité assure dans le temps la continuité des souvenirs, la cohérence, fixe les choses et les idées dans des concepts, les hiérarchise. Il élimine le doute et raffermi la volonté.

L'action classique

Préparation de l'action :

Organisation administrative et technique
Unifie le langage, fédère les valeurs
Unité sociale, îlot d'autonomie de l'entreprise par rapport à son environnement
Rigueur dans l'appréciation des enjeux, plans stratégiques, logistiques, tactiques apportant plus de chances de succès

Action :

Recherche l'harmonie
Focalise la volonté des acteurs
Fédère les actes individuels en une action collective
Produit une énergie collective de fusion

Lacunes :

Coupe l'organisation de l'environnement
Peut verser dans le dogmatisme
Sacrifie les idées privées
Fige les habitudes professionnelles

L'ACTION DANS LE PRINCIPE VARIETE-MULTIPLE

L'action baroque

Ce principe entraîne un management de type transactionnel, des rapports de partenariat, des jeux d'alliances, des rivalités multidirectionnelles. Il inspire des attitudes empiriques, pragmatiques, libérales. Il est l'agent naturel d'ouverture sur l'environnement et acteur de changement.

Il suppose un équilibre de pouvoirs, de compétences et d'influences. Il pousse à l'existence d'organisations individualistes et peut amener en politique au libéralisme, proudhonisme et peut-être à l'anarchisme. Pour compenser, on doit organiser une super puissance administrative ou bureaucratique, renforcer la culture, la morale, la démocratie.

Préparation de l'action :

Ecoute active
Variée dans la définition des objectifs
Faire des scénarios originaux à issues multiples
Mettre en œuvre des moyens et outils nouveaux
La logistique reste approximative
Il faut tenir compte des équilibres sociaux et politiques, des rapports de pouvoir et des réseaux d'intérêt

Action :

Libère la combativité individuelle et la réactivité
Crée l'ouverture sur l'environnement, la nouveauté
Favorise les chefs solitaires mais sûrs d'eux-mêmes

Lacunes :

Change de cap selon les circonstances
Peu de logique, n'utilise pas les contradictions
Flou sémantique, imprécisions (polysémie)
Engagements versatiles avec des clans d'intérêts,
N'optimise pas l'argent, les moyens, le temps

L'ORGANISATION

Comment peut-on définir une organisation ?

Une action collective peut avoir intérêt à se manifester à partir d'un système de systèmes appelé organisation. Un système devient une organisation sociale dès lors que ses membres en prennent conscience, fonction décisive assurée par la culture.

Toute organisation compose un champ d'énergie particulier, garant de sa survie et agent de son développement. Le dynamisme de ce système s'accroît à mesure qu'il devient une organisation.

L'organisation possède 4 leviers : la structure, les flux, la culture et le management. Chaque levier est une macro force constitutive de l'organisation qui peut servir l'action ou la freiner. L'inventaire de ces forces constitue le préalable indispensable à tout changement.

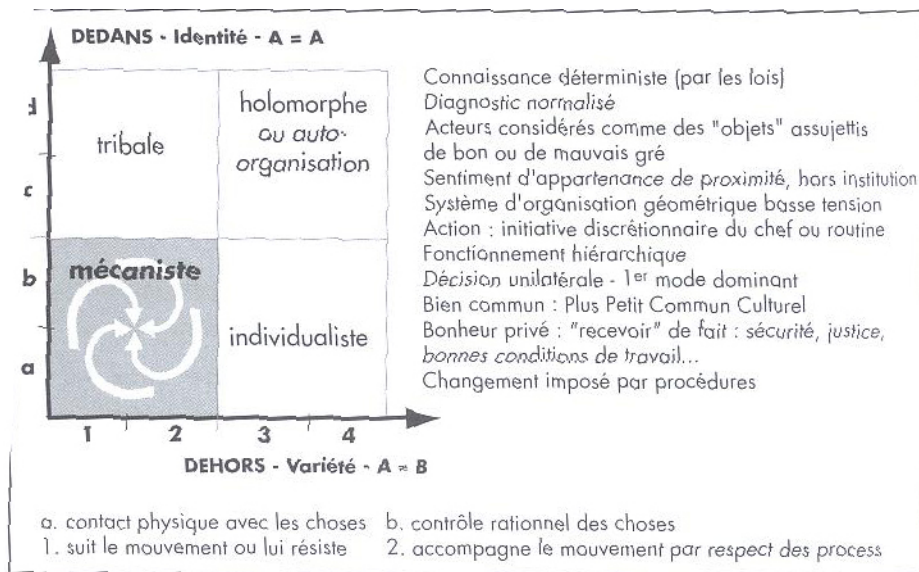
- La structure est le cadre de la vie professionnelle. C'est le lieu physique où s'exercent les actions internes et à partir duquel sont conduites les actions externes.
- Les flux, ou process regroupent les forces de gestion et de fonctionnement des circuits matériels et mobiles qui assurent l'activité physique des autres leviers. Contrôler ces flux c'est maîtriser les circuits qui animent la structure et le mouvement qui donne sa vie à l'organisation.
- La culture est elle immatérielle et permanente et donne à l'organisation l'identité et la quasi unité.
- Le management insuffle le mouvement car il est le seul levier auto actif. Il est le sous système immatériel et officiel de l'organisation en charge du pilotage des actions. Il implique tous les acteurs dans la poursuite du projet de l'organisation.

LES QUATRES GRANDES ORGANISATION

Elles constituent le cadre structurel de l'action et représentent une façon spécifique de gérer les situations simples, compliquées, complexes.

L'organisation mécaniste

L'organisation mécaniste est conçue pour gérer les situations simples. C'est le mode privilégié par les institutions et ses représentants.



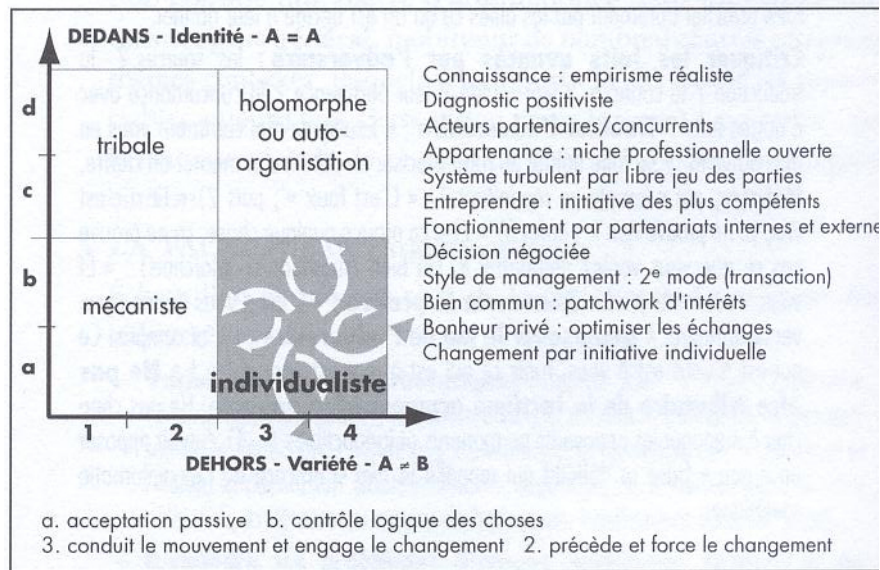
Dans une entreprise mécaniste, la position hiérarchique du chef lui donne une autorité de droit formelle, il impose unilatéralement ses décisions à ses subordonnés. L'action du chef s'exerce verticalement, par pression sur des acteurs subordonnés à qui sont prescrits les objectifs, les voies et les moyens d'une tâche sanctionnée par un contrôle.

L'imposition, mode de management privilégié des organisations mécanistes, est la manière la moins contestable qui permet à une institution de conduire une action de plein droit, à faible coût immédiat. Elle se manifeste par un antagonisme froid, à base de jeu personnel : moi sans toi, malgré toi, éventuellement aux dépens de toi... ou d'antagonisme chaud, à base de procès d'intention du type moi contre toi.

Dans ce cas, l'imposition peut basculer dans le conflit. L'acteur est un objet, et les méthodes de management peuvent conduire les hommes à se révolter contre les ordres décidés de manière unilatérale ou bien à s'incliner passivement, sans discuter les ordres du chef.

L'organisation individualiste

L'organisation individualiste s'ouvre davantage vers l'extérieur. Elle est composée de personnes qui défendent leur projet personnel, professionnel, pécuniaire... Ces personnes ont à la fois un pied dans l'entreprise et un pied hors de l'entreprise.



L'acteur est rival ou concurrent.

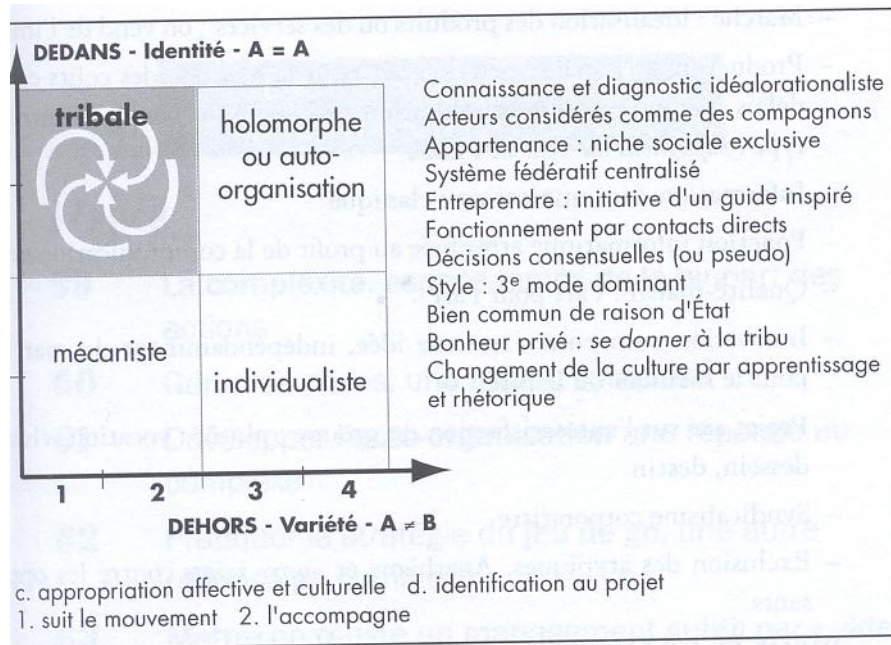
Le chef est à peu près à égalité avec les autres salariés de l'entreprise et toutes les décisions se prennent en réunion de travail. Il est médiateur, pragmatique, opportuniste et pionnier. Il est un régulateur qui prend acte d'un état de fait, au bénéfice d'un grand nombre d'initiatives mais la coordination n'est pas garantie.

Ce type d'organisation comporte des avantages tels que la prise d'initiatives, la liberté, l'adaptabilité avec un ordre toujours remis en question qui fait que l'entreprise fonctionne avec un équilibre précaire. Elle se développe de plus en plus avec un management jouant sur les deux tableaux, tribal et mécaniste, avec une forte dominante de transaction.

La transaction se situe à mi-chemin entre l'imposition qui privilégie la décision unilatérale et l'animation qui mise sur la décision unanime. Elle parvient à obtenir un arrangement acceptable pour les parties par une alternance de raidissements et de concessions.

L'organisation tribale.

La troisième grande famille d'organisation est la tribu qui présente une unité de projet, une même culture et en général un métier commun.



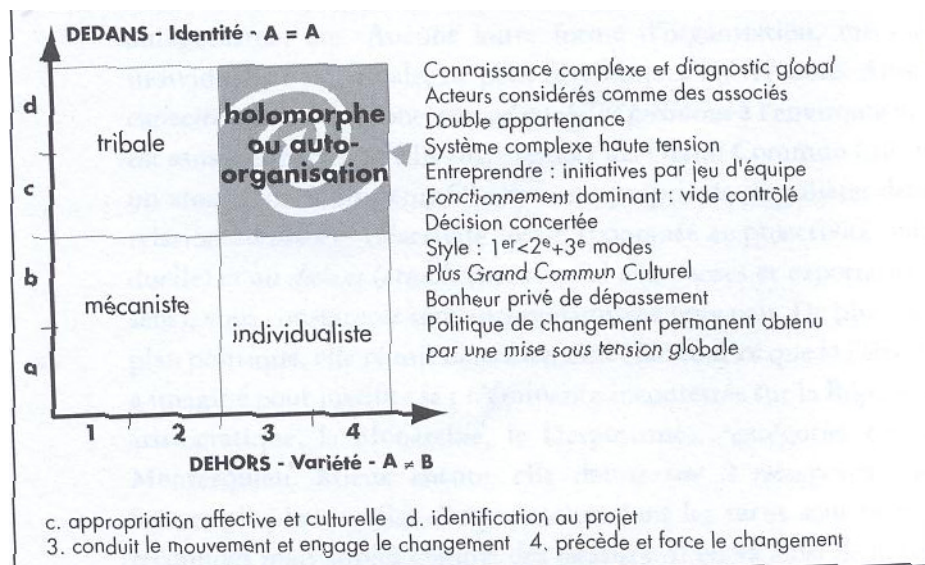
Elle appelle un mode de management ayant pour facteur dominant l'existence d'une communauté d'acteurs semblables proches affectivement et partageant les mêmes valeurs. Le principe d'identité unité est partout au niveau de la connaissance, au niveau de la préparation de l'action et de l'action.

Dans ce type d'organisation, les personnes sont solidaires et complices. Le chef, gourou ou guide, oriente l'unanimité des choix en engendrant une synergie maximale.

L'organisation tribale profite de l'engagement de personnes motivées ou/et impliqués qui restent relativement éloignées du « dehors », des clients ou des concurrents. Elle a tendance à couper l'organisation de son environnement, à sacrifier les initiatives privées et à figer les habitudes professionnelles.

L'auto organisation

Pour gérer un environnement complexe, il est souvent préférable de s'en remettre au choix d'une équipe encore plus complexe que le problème à résoudre. À certaines conditions, l'auto organisation peut gérer le complexe mieux que pourrait le faire un « grand » chef.



L'une des clés de la sociodynamique est la suivante : chaque salarié de l'entreprise doit être entreprenant voire entrepreneur, faisant de son job, une sorte de jeu.

Dans l'auto-organisation, chacun des salariés est à la fois individualiste et attaché au projet ; il est libre et enclin à mettre sa liberté au service du projet. Comme au football, « le chef est celui qui a le ballon » donc le mieux placé pour gérer l'événement.

L'auto-organisation présente quelques inconvénients car elle ne peut être mise en place que dans le cas d'unité de travail employant au maximum 500 personnes. Elle peut également être freinée par le fait que le chef aime imposer son point de vue et être obéi alors qu'elle nécessite de faire appel au management par « vide contrôlé ».

Ce mode de management ouvre des espaces de décisions et d'actions à tous les collaborateurs, il n'intervient qu'en cas de faute, scellant la décision ultime en dernière instance. Ceci exige du chef à la fois beaucoup d'humilité et de compétences.

Eléments de comparaison entre les différentes organisations :

Peu de variété conduit à la sclérose culturelle ou bureaucratique dont les organisations tribales et mécanistes sont souvent menacées. Si le sous-système de management ne possède pas lui même à son niveau une variété supérieure à celle du système qu'il est censé contrôlé, il ne pourra pas prendre en temps réel les mesures appropriées.

- L'organisation tribale tend à l'unité du simple sans jamais y parvenir sa variété est polarisée, voire nulle. Le système homogène ($A=A$) où tous les acteurs partagent les mêmes valeurs et concourent au même projet, est à dominante culturelle donc immatérielle. C'est le cas dans les organisations tribales ou l'action classique prévaut, et où la cohésion-cohérence est la plus forte
- L'organisation mécaniste est décomposable en sous parties dépendantes les unes des autres et qui fonctionnent selon un ordre hiérarchique conventionnel. Elle relève d'un système inspiré des principes logiques de la géométrie. Sa technique d'utilisation doit être plus rigoureuse et nécessite un apprentissage de procédures matérielles et de pratiques professionnelles. Sa variété est programmée, donc réduite aux cas prévus ex : fonctionne matériel de machines outils ou de circuits de facturation.
- Dans l'organisation individualiste, le système est turbulent car l'indétermination ne permet pas une maîtrise des interventions. La variété est excessive. Son fonctionnement relève de l'aléatoire. C'est une organisation au système plus désordonné.
- Le système complexe de l'auto organisation garantit la plus grande variété dans un ordre métastable, c'est à dire maintenu en équilibre par et dans le mouvement. Elle mise essentiellement sur l'idée d'un management partagé qui n'est pas une fonction exclusive de l'encadrement mais l'action volontaire et collective par laquelle l'ensemble des acteurs d'une organisation s'emploie à lui assurer un bon niveau d'autonomie face à l'environnement.