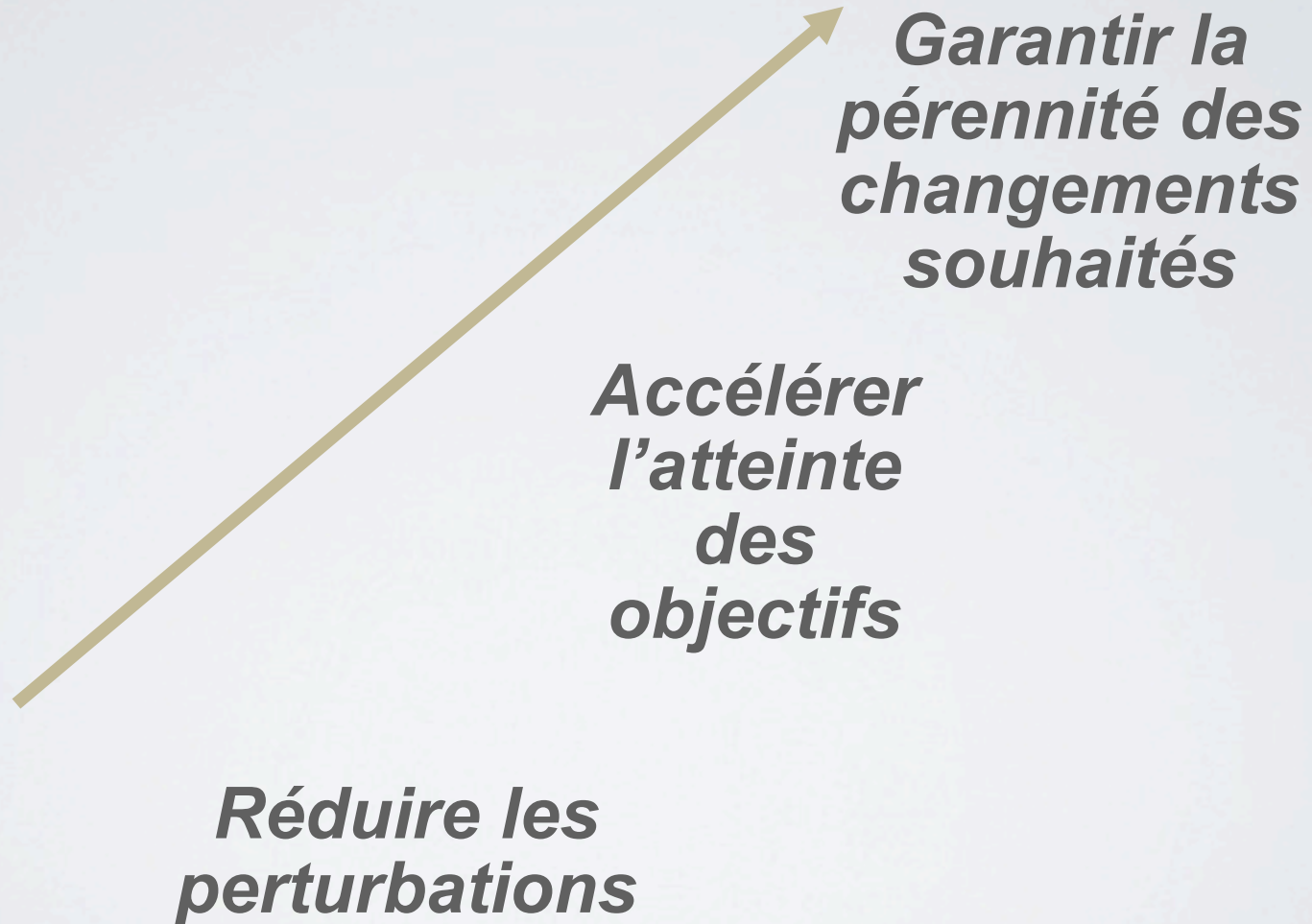


# LA SOCIODYNAMIQUE

Comment construire une stratégie de changement pour les différentes fonctions de l'entreprise ?

# QUELLES CONTRIBUTIONS ATTENDRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?



# COMMENT FAIRE POUR...

**...construire une “bonne relation” (de long-terme, profitable, avec vos partenaires ?**

**...améliorer le management d'équipes projet ?**

**...profiter des expériences diverses au sein de l'entreprise ?**

**...parler le même langage dans des équipes complexes ?**

# LA MISE EN OEUVRE DU CHANGEMENT .

**...se heurte classiquement à de nombreux freins :**

## Un encadrement peu mobilisé

- Position délicate
- Perte de marges de manoeuvre
- Système "imposé"

## Des craintes

- Surcharge de travail
- Réduction d'effectifs
- Ne pas y arriver

## Une remise en cause difficile

- Evolutions des métiers, des organisations
- Des bénéfices incertains
- Des responsabilités différentes

## Une forte inertie

- La mémoire d'échecs antérieurs
- Un "système déjà optimisé !"
- D'autres projets jugés plus prioritaires...



**besoin de mobilisation !**

# L'HISTOIRE DE LA SOCIODYNAMIQUE : 4 ÉTAPES

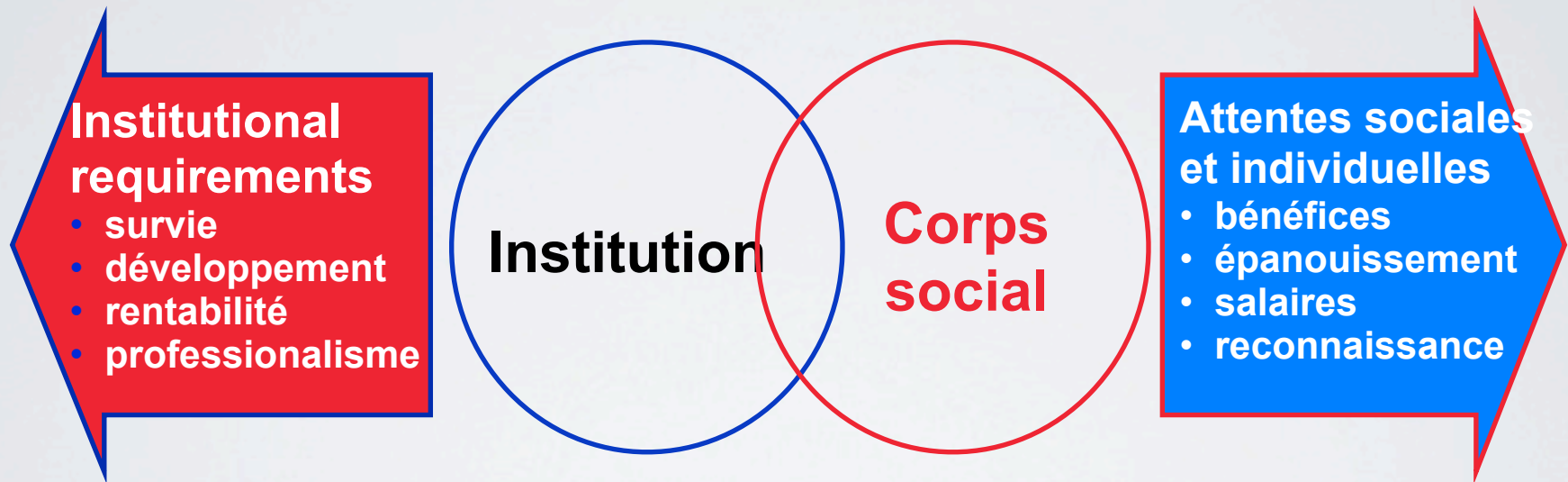
- Dans les années 70 :
  - Une approche pragmatique pour résoudre les conflits sociaux
- Dans les années 80 :
  - Une méthode développant la mobilisation par la participation, autour de projets comme la qualité totale
- Dans les années 90 :
  - Une méthode pour gérer les changements sociaux rencontrés par les entreprises lors de processus de restructuration
- Après 2000...
  - Une méthode pour renforcer le leadership, contribuer à la croissance et au développement des entreprises

# LA SOCIODYNAMIQUE - UN LANGAGE POUR L'ACTION

- Le mouvement intérieur des groupes humains (Gouvernements, Culture, Guerres, Syndicats, Entreprises...)
  - “Sociodynamisme”
- Une méthodologie appropriée à observer (une branche de la praxéologie - Une discipline pour la conduite de l'action )
  - Plus un langage qu'un modèle, pour améliorer la communication et développer une compréhension mutuelle
- Trois mises en oeuvre possibles
  - Une boîte à outils
  - Une méthodologie
  - Un modèle d'entreprise

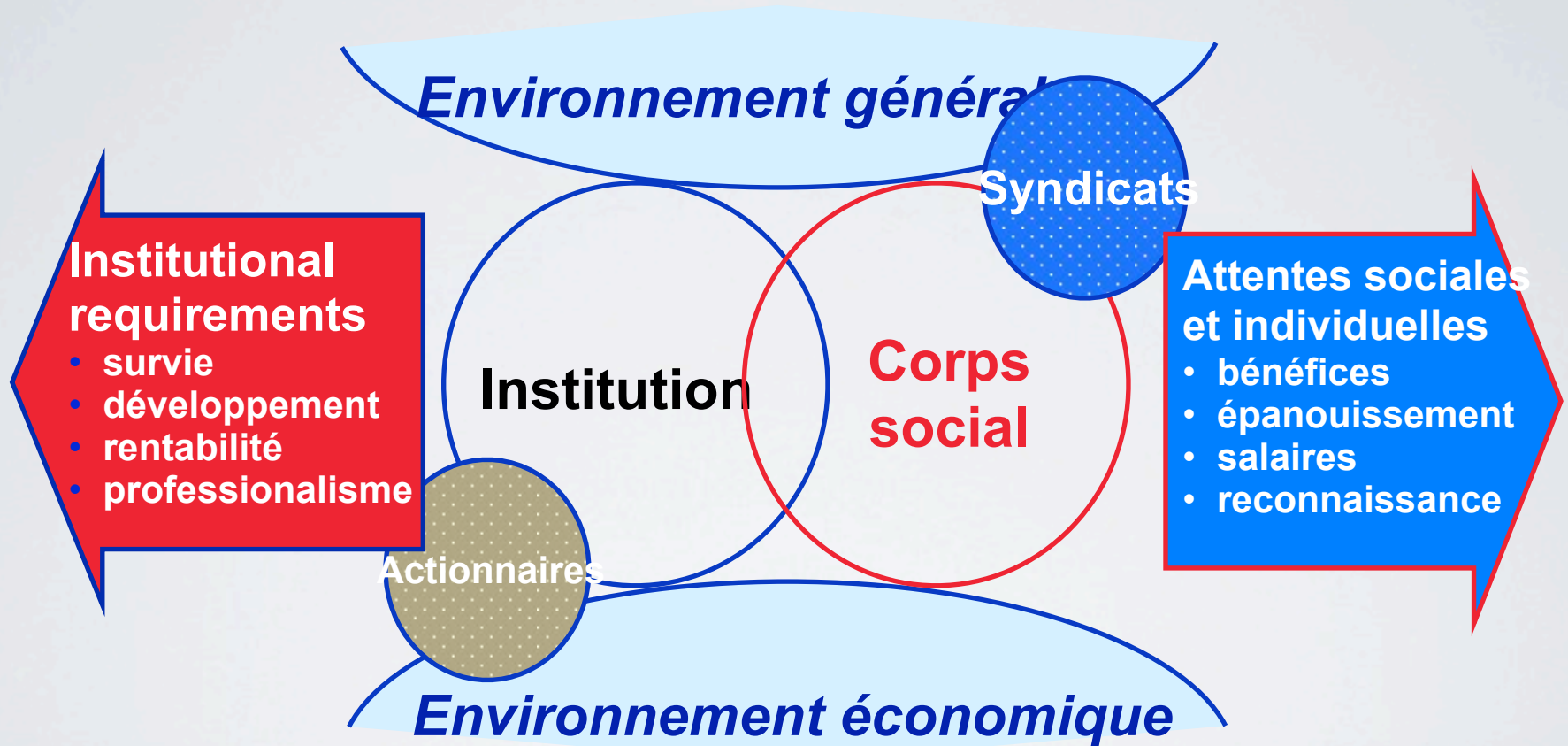


# LA PERFORMANCE REPOSE SUR LA CONVERGENCE DE L'INSTITUTION ET DU CORPS SOCIAL



**La Sociodynamique tente de (ré)concilier les impératifs  
de l'Institution et les attentes du Corps Social**

# LA SITUATION SE COMPLIQUE

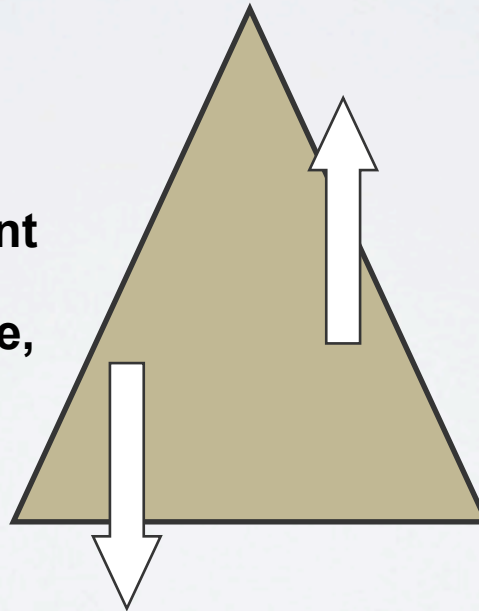


**Quand les résultats comptent... ...autant que les hommes !**



# UN RÔLE DIFFICILE POUR LES MANAGERS ET/OU LES LEADERS...

**Comme représentant  
de l'Institution, il  
explique la stratégie,  
et coordonne les  
actions**



**Comme représentant  
du Corps social, il fait  
prendre en compte les  
attentes sociales et  
individuelles comme  
contraintes internes à  
intégrer dans la mise  
en oeuvre de la  
stratégie**

# ... ET QUE TROIS FAÇONS DE CONCILIER LES DIFFÉRENCES !

- Parce qu'il n'y a que trois façons de prendre une décision, et de considérer les autres
  - Comme des objets/ “sujets” soumis... **Mode 1**
  - Comme des contractants, alliés, rivaux... **Mode 2**
  - Comme des compagnons, partenaires, amis... **Mode 3**

# EN MANAGEMENT , CES TROIS MODES CONTRIBUENT À RAPPROCHER LES “IMPÉRATIFS” DES “ATTENTES”

Si l' Institution demande...

...et le Corps social a besoin

...le meilleur mode est :

d'être obéie

de commander, **d'imposer**  
-> *mode 1*

de recevoir

de s'adapter

d'arranger, de **négocier**  
-> *mode 2*

d'échanger

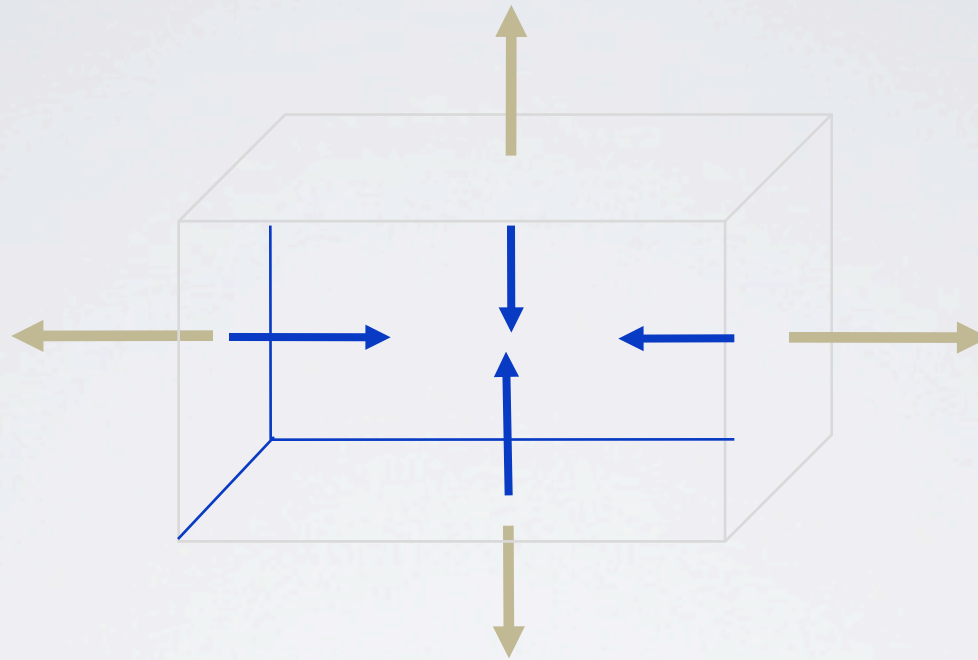
d'anticiper

de fédérer, **d'animer**  
-> *mode 3*

de (se) donner

**Il n'y a pas de mauvais mode : il n'y a que de  
mauvaises circonstances ou une inadéquation avec les besoins**

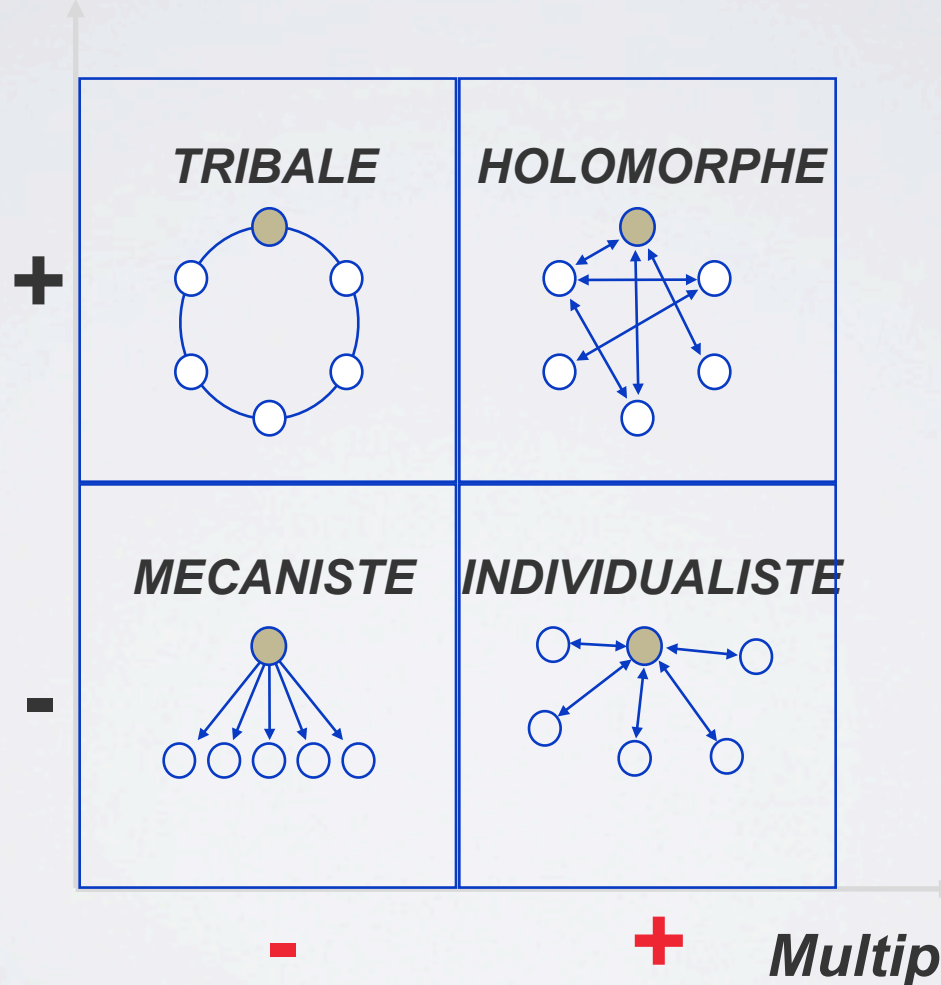
# UNE ENTREPRISE EST UNE BOÎTE AVEC UN DEDANS... ET UN DEHORS



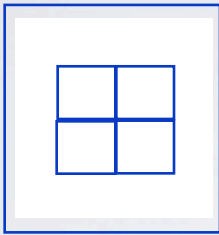
**Plus la surface d'échange est grande,  
plus c'est sain !**

# CETTE VISION AMÈNE À DISTINGUER QUATRE TYPES D'ORGANISATIONS

**Unité / Dedans**



**Multiplicité / Dehors**



## Les quatre types d'organisations



# L' ORGANISATION MÉCANISTE



- Mouvement par inertie, l'énergie provient d'ailleurs ...
- Passivité dans l'action, pas dans la pensée ...
- Le monde des BI
- La décision est prise unilatéralement (mode I)
- Coordination > coopération

**Imposer**

**Imposer le changement d'une façon  
socialement acceptable...**

# AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UNE ORGANISATION MÉCANISTE



## Avantages

- Rapide, claire, économique
- Utile quand le programme est bien établi
- Amène la paix et la sécurité
- Confortable et rassurant
- Nécessaire lorsque l'on est confronté à l'urgence
- La pensée unique ...

## Inconvénients

- Tue les initiatives / exige de la clarté
- Augmente le risque d'erreurs si l'extérieur est instable
- Développe la passivité / crée des BI
- Renforce les positions des opposants
- Est susceptible de créer un petit nombre d'hostiles

# L'ORGANISATION INDIVIDUALISTE



- Mouvement qui s'éloigne de l'intérieur ; un pied dedans, un pied dehors
- Très réactif à l'extérieur, mais de façon individualiste
- Tout est négociable / la transaction prédomine
- La décision est prise à la majorité des pouvoirs, pas des votes (mode 2)

Négociateur

**Gérer les relations avec le Corps Social**

# AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UNE ORGANISATION INDIVIDUALISTE



## Avantages

- La liberté pour tous
- Développement des initiatives, de la mobilité et de la créativité
- Renforcement des alliances / partenariats
- Le changement ne peut venir que de là
- Piège à BI

## Inconvénients

- Désordre, cacophonie, capharnaüm
- Lent, très lent ...
- Très réactive... mais avec un besoin permanent de réajustements
- Risque de diversion par rapports aux objectifs initiaux
- Risque d'apparaître faible et peu crédible aux constructifs / consensus mou

# L'ORGANISATION TRIBALE



- Très fort “dedans”, l'unité prédomine tout le temps et partout
- Développement de “niches d'appartenance” (principale et secondaires)
- Nécessite 5 conditions pour exister :
  - La constitution d'une entité bien identifiée qui protège l'organisation
  - Un projet collectif (produire, construire, rechercher, vendre ...)
  - Des valeurs socio-professionnelles partagées (école, ville, métier, entreprise...)
  - Des outils de suivi / tableaux de bord élaborés en commun
  - Des récompenses indexées sur la participation à l'oeuvre collective
- La décision est prise d'un commun accord (mode 3)

Animer

**La culture et les valeurs mises au service d'actions pour soutenir un projet. Seulement possible dans une niche principale !**



# AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UNE ORGANISATION TRIBALE



## Avantages

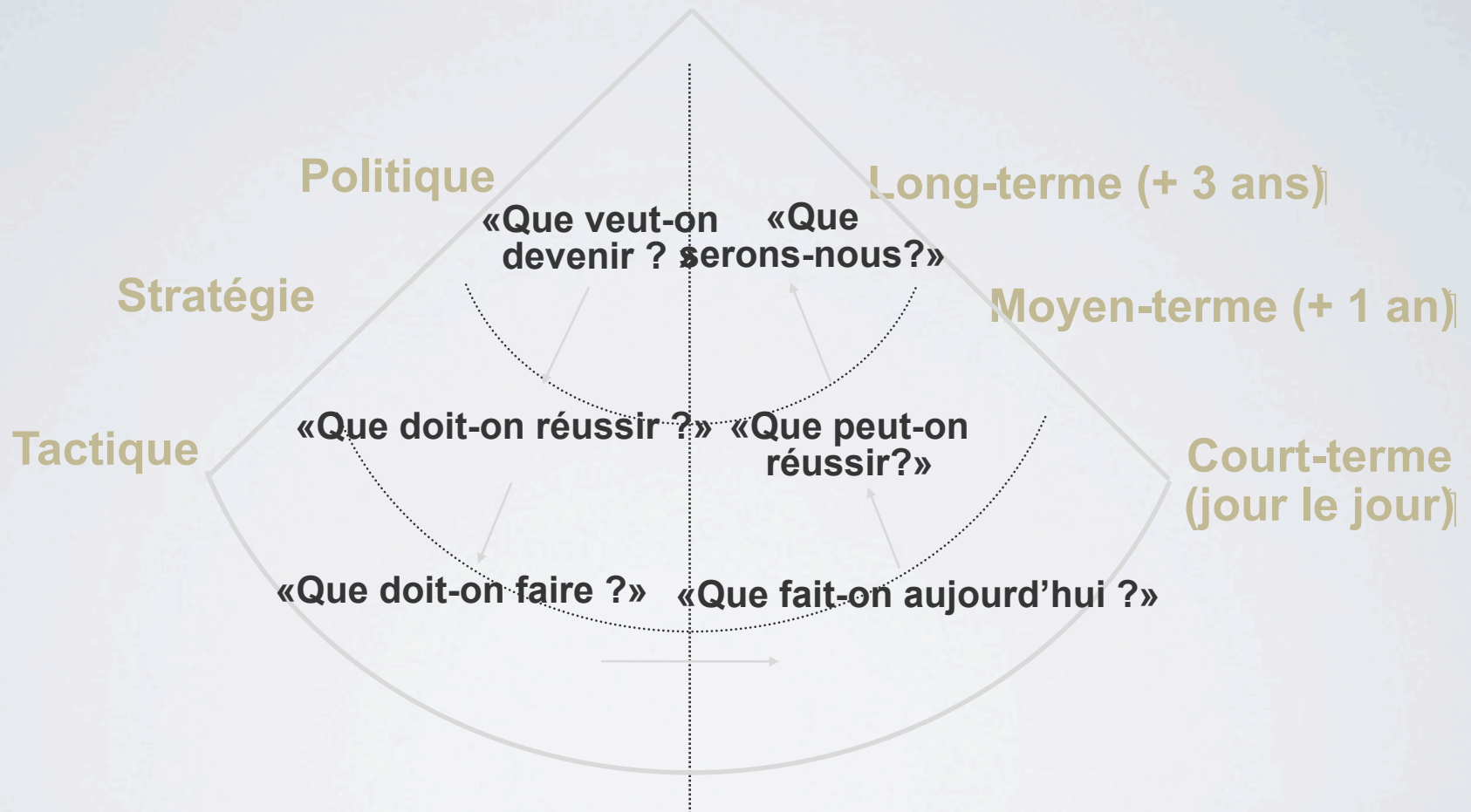
- Atmosphère enthousiaste et amicale/ esprit d'équipe
- Forte appropriation du projet
- Mode idéal pour relever un défi
- Emergences de fortes énergies collectives

## inconvénients

- Risque de perte d'identité
- Manque d'ouverture au monde extérieur
- Une seule voix / possibilité de manipulation
- Domination de certaines valeurs
- Sous-estimation des difficultés de mise en oeuvre

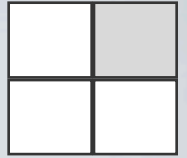


# CONSTRUIRE LA TRIBU SUR LE FUTUR LA CARTE EN ÉVENTAIL



**Impliquer le corps social, leur donner la possibilité d'appartenir à..., de participer...**

# L'ORGANISATION HOLOMORPHE

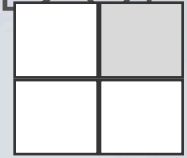


- Très... complexe !
- Est holomorphe un sous-ensemble portant en lui-même l'image (immatérielle) du tout
- Equilibre entre les valeurs et la culture (dedans) et la réactivité (dehors) / management par le vide contrôlé
- Tout le monde prend des décisions, mais dans l'intérêt commun...

Négocier et animer...

**On ne peut pas mettre en place une organisation holomorphe, mais seulement tendre vers elle ...**

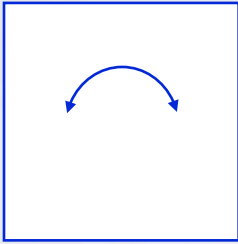
# LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UNE ORGANISATION HOLOMORPHE



## Avantages

## inconvénients

- Avantages combinés du mode 2 et du mode 3
- Liberté et créativité au service de la communauté
- La coopération compétitive
- Toujours complexe ...
- Les impératifs locaux peuvent prendre le pas sur les impératifs généraux
- Faiblesse de l'organisation lorsqu'elle est confrontée à l'exceptionnel
- Coûteuse en temps, formation, communication ...



---

## Synergie et antagonisme : la carte des partenaires

# «LE MONDE ENTIER EST UNE SCÈNE...»



## Au théâtre ...

*«Roméo et Juliette étaient faits  
l'un pour l'autre...»*

*mais !*

... leur famille n'étaient pas  
d'accord avec leur projet !

## Au travail ...

*«Il est midi, Jean ! ... On va  
manger une pizza ensemble ?»*

*«avec plaisir, mais ...»*

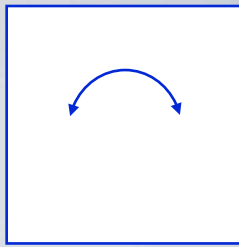
... Jean doit terminer un rapport  
ce matin !

On aimerait bien engager un projet ensemble (le pont), mais ...



... nous avons des priorités, des intérêts, des contraintes différentes (le fossé).

# QUEL MERVEILLEUX GROUPE DE MUSIQUE !



*Si je veux jouer dans un groupe, je  
dois devenir un de ses  
membres ...*

... en étant humain, en  
appartenant à un groupe, une  
communauté ...



**SYNERGIE**

**le pont**

*Si je veux jouer de mon mieux, je  
dois travailler par moi-même afin  
de développer ma capacité à  
jouer des solos...*

... et développer ma propre  
vision, philosophie, mes  
opinions ...



**ANTAGONISME**

**le fossé**

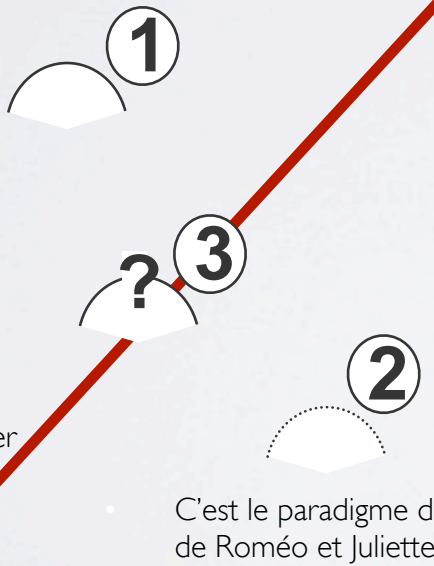


# SYNERGIE ET ANTAGONISME COEXISTENT...



**Synergie**

**«ligne rouge»**



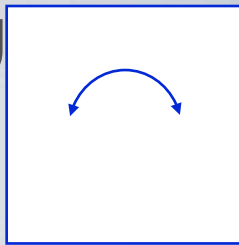
C'est la raison pour laquelle Jean hésite quand son ami lui propose d'aller manger une pizza !

C'est le paradigme de l'histoire de Roméo et Juliette

**Antagonisme**

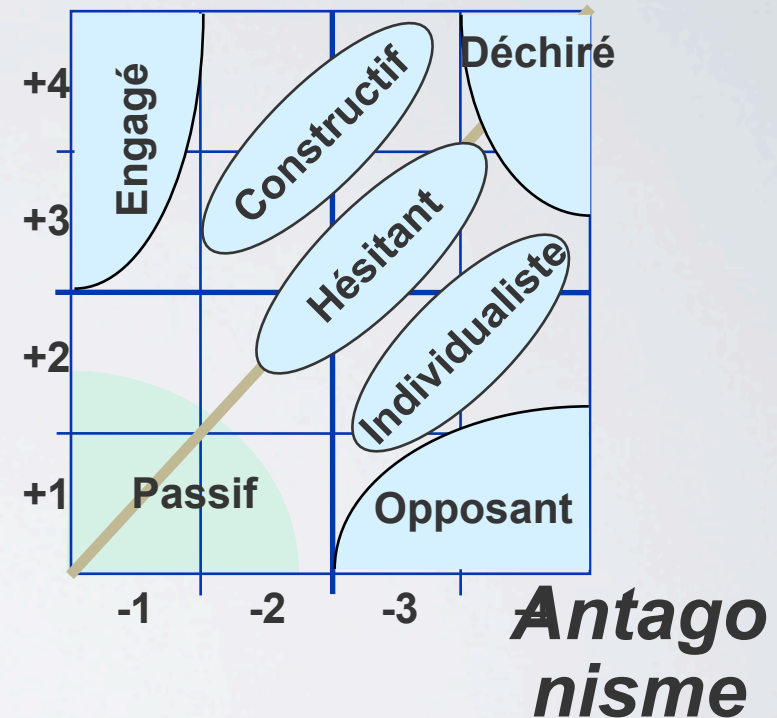
- 1 Synergie > Antagonisme = *facile de collaborer !*
- 2 Synergie < Antagonisme = *facile d'être en désaccord !*
- 3 Synergie = Antagonisme = *indécis*

# LA CARTE DES PARTENAIRES COMME OÙ POSITIONNEMENT



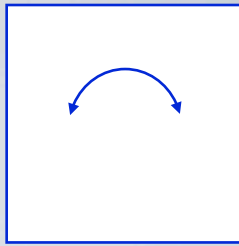
## Synergie

- **Les Passifs** = ils font le minimum
- **Les Hésitants** = ils sont prêts à s'investir s'ils sont payés en retour
- **Les Déchirés** = ils ont autant d'amour que de haine ...
- **Les Opposants** = ils ne céderont que face à un pouvoir plus fort
- **Les Engagés** = ils soutiennent la cause
- **Les Individualistes** = ils font ce qui leur plaît ... mais restent toujours dans le coup
- **Les Constructifs** = ils soutiennent tout en faisant preuve d'esprit critique positif



**La place des partenaires sur la carte souligne leurs attitudes, qui peuvent être décrites comme plus ou moins synergiques/antagonistes**

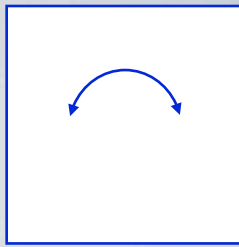
# LES POSITIONS DES PARTENAIRES SUR LA CARTE DÉPENDENT DE CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES



Les positions résultent des actions et déclarations des différents partenaires :

- ne pas essayer de deviner, dénier ou analyser les motifs des actes ;
- se concentrer plutôt sur l'observation des comportements
- beaucoup de positions ont l'air irrationnelles, mais il y a toujours une rationalité dans les intérêts individuels des différents partenaires

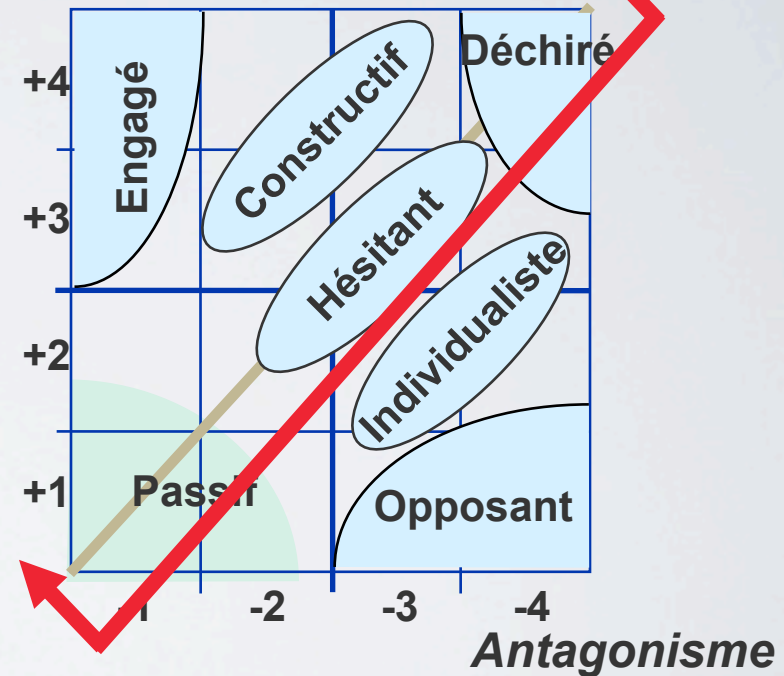
# LA STRATÉGIE DES ALLIÉS : UNE FAÇON DE METTRE EN OEUVRE LE CHANGEMENT...



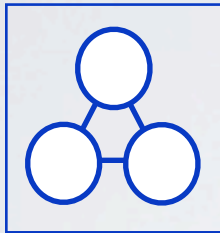
1. Identifiez vos alliés
2. Soutenez-les, passez du temps avec eux, prenez-les comme ils sont !
3. Entourez les passifs et les indécis
4. Agissez avec vos alliés, soyez exigeants avec eux  
minimum 2/3 de votre temps, stratégie d'extension
5. Ne perdez pas votre temps avec les autres  
maximum 1/3 de votre temps, stratégie de contention
6. Si nécessaire, neutralisez les "Opposants"

**Synergie**

Sur un point d'application, à un moment donné



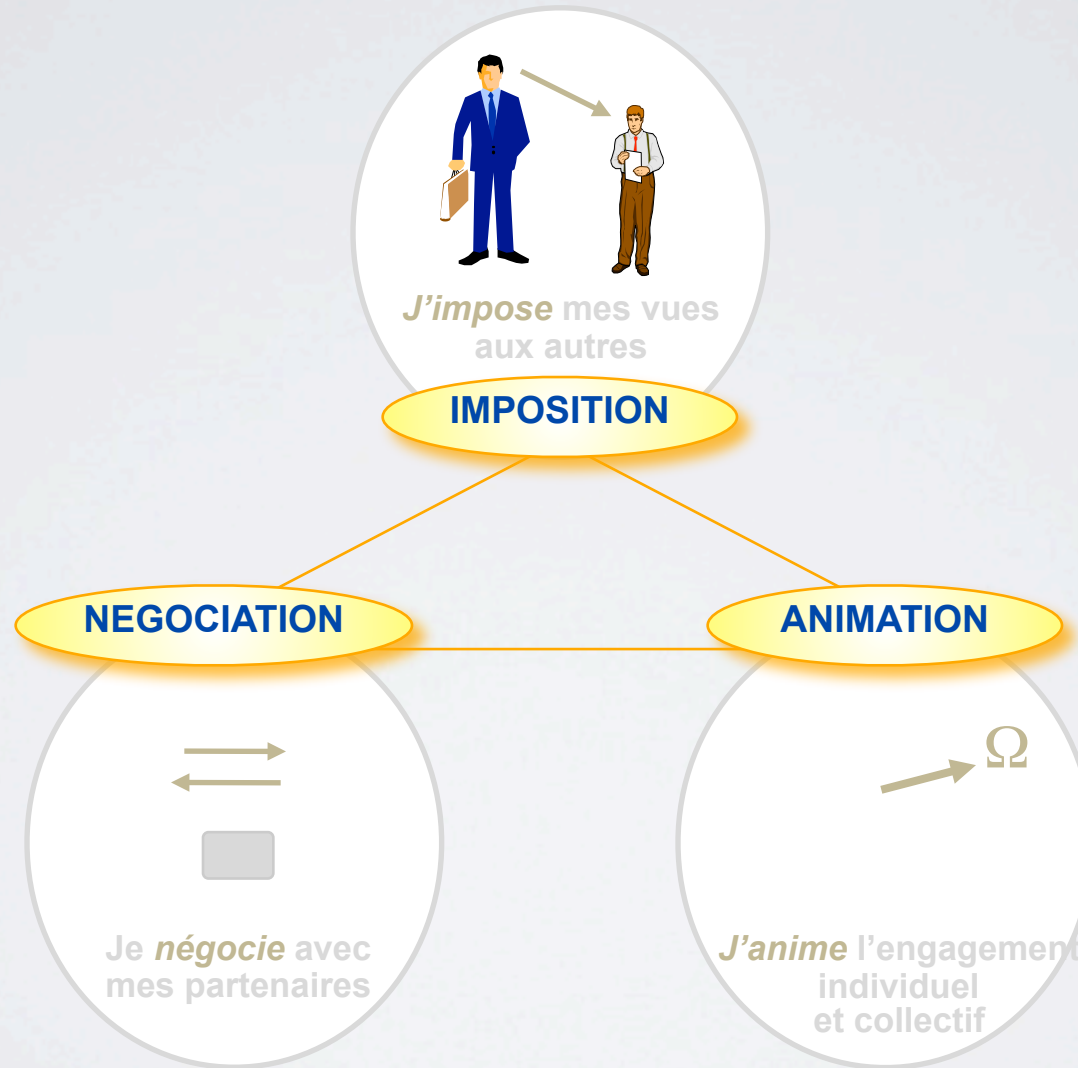
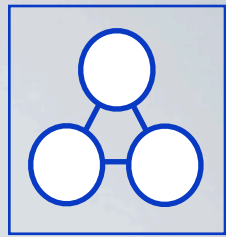
**Attention, les alliances peuvent se renverser...**



---

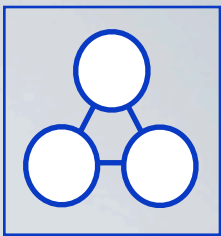
## Le style de management

# IL N'Y A QUE TROIS FAÇONS DE MANAGER VOS ÉQUIPES...

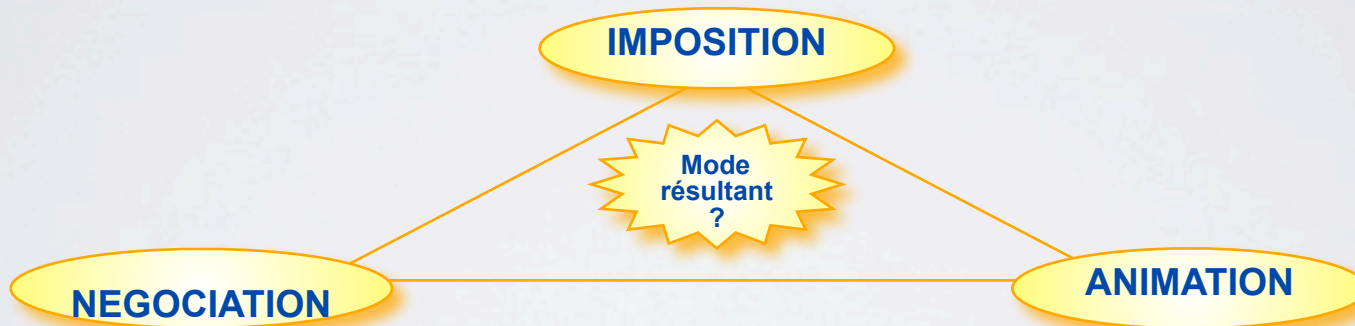




# SIGNIFICATION DES MODES DE MANAGEMENT POSSIBLES



Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassurant</li> <li>• Rapidité</li> <li>• Clarté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustrations</li> <li>• Renforcement des oppositions</li> <li>• Passivité</li> </ul>



Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichissement des réflexions</li> <li>• Traitement des objections</li> <li>• Implication dans la mise en oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai</li> <li>• Perception d'indécision</li> </ul>

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation du plus grand nombre</li> <li>• Ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de manipulation</li> <li>• Dérive des objectifs</li> </ul>