

LA RE VU E 17

Kea & Partners
Transformation consulting



La transformation sociodynamique - 3

**Rendre hommage à Jean-Christian Fauvet,
un projet hautement sociodynamique**

Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique

Le style de management

La stratégie des alliés

Comprendre la relation entre deux acteurs

Le jeu des événements

Dedans / dehors

L'auto-organisation

L'unité d'appartenance

Le management par les hommes ou par les procédures ?

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Oxygen Silk. Il est certifié FSC Mixed Credit, Ecolabel Européen et NAPM, fabriqué à partir de 60% de fibres recyclées et de pâte certifiée FSC, résistant au vieillissement (norme ISO 9706) et issu de sites de production certifiés ISO 9001 et 14001.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.

Usage strictement personnel.

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.



Arnaud Gangloff,
Président Directeur Général
de Kea&Partners



Kea&Partners a bâti son développement sur un travail d'innovation au long cours. Nous voulons faire évoluer sans cesse l'art de transformer les organisations. Dans notre corpus d'approches et de méthodes, la sociodynamique tient une place de choix. Nous avons d'ailleurs déjà consacré deux numéros de La Revue à « la transformation sociodynamique ».

En 2001, Jean-Christian Fauvet, le père fondateur de cette discipline de management, nous a proposé sa collaboration bienveillante et enthousiaste. Pendant dix ans, nous avons rédigé avec lui La lettre de la sociodynamique, avec l'ambition de décrypter l'actualité du management.

À sa disparition, nous avons éprouvé le besoin de lui marquer notre reconnaissance. Mais nous ne pouvions le faire seuls, Jean-Christian ayant dispensé ses enseignements à un grand nombre de dirigeants, managers et consultants. Avec d'autres cabinets de conseil, nous avons entrepris d'organiser un événement hommage. Hervé Lefèvre et Marc Smia relatent dans ce numéro l'histoire de ce projet pas tout à fait comme les autres. L'évènement s'est tenu le 24 janvier 2013 à Paris. L'engouement suscité par la manifestation nous a démontré, s'il en était nécessaire, la vitalité de l'approche sociodynamique et des valeurs qu'elle sous-tend. Cela a aussi provoqué la création formelle de l'Institut de la sociodynamique.

Entre 2001 et 2010, nous avons publié plus de 30 numéros de La lettre de la sociodynamique. Nous avons cru bon d'en choisir quelques-uns, de les condenser, afin de donner aux lecteurs de La Revue un aperçu sur l'œuvre de Jean-Christian, un humaniste qui ne pouvait imaginer que l'homme ne soit pas au cœur de la performance des entreprises.

Bonne lecture

sommaire

La transformation sociodynamique 3

2. Rendre hommage à Jean-Christian Fauvet : un projet hautement sociodynamique

Interview d'Hervé Lefèvre et de Marc Smia, Senior Vice Presidents de Kea&Partners

Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique

- 6. Le style de management
- 10. La stratégie des alliés
- 13. Comprendre la relation entre deux acteurs...
- 16. Le jeu des événements
- 18. Dedans / dehors
- 20. L'auto-organisation
- 22. L'unité d'appartenance
- 24. Le management par les Hommes ou par les procédures ?
- 28. Bibliographie
- 29. Verbatim

Le 24 janvier 2013 s'est tenu à Paris un événement en hommage à Jean-Christian Fauvet et à sa pensée : «le Temps des Hommes». Cette manifestation a rencontré un vif succès puisque 650 personnes se sont inscrites en un temps record, sans qu'il soit besoin d'envoyer d'invitations. Preuve en est que la sociodynamique, discipline de management que Jean-Christian Fauvet a fondée, suscite toujours autant d'intérêt auprès des managers et dirigeants.

Le colloque s'est organisé autour de quatre thèmes :

1. De l'affrontement à la mobilisation
2. De l'art de gouverner
3. Faire exister son projet
4. Libérer les énergies au service d'un dessein

Des intervenants de renom se sont exprimés sur ce que la sociodynamique leur apporte à titre personnel et au titre de leur institution :

- Jean-Louis Barber, Président d'AIR FRANCE-ALPA (Air Line Pilots Association)
- Jean-Pierre Carli, Président de la commission sociale de l'ANIA
- Jean-René Fourtou, Président du conseil de surveillance de VIVENDI
- Fabien Galthié, ancien capitaine du XV de France, manager du club de Montpellier
- Gérard Groffe, Directeur des ressources humaines du groupe STEF
- Denis Hermant, Directeur d'usine de DANONE
- Michel-Edouard Leclerc, Président de l'ACDLec
- Olivier Leclerc, Directeur du service clients particuliers d'EDF
- Hervé Montjotin, Président Directeur Général de NORBERT DENTRESSANGLE
- Pascal Thibault, Directeur organisation, conseil et transformation du groupe MICHELIN

Au final, nous avons fait salle comble (400 places). Les contenus du 24 janvier – dont 10 heures de contenus filmés – sont en ligne sur le site :

www.institutdelasociodynamique.com

460 visiteurs uniques par mois et une durée moyenne de visite de 20 minutes attestent encore une fois de l'engouement pour la sociodynamique.

La création formelle de l'Institut de la Sociodynamique est en cours.

Hervé Lefèvre a fondé Kea&Partners en 2001 et a dirigé le cabinet jusqu'en juin 2013. Il est maintenant Senior Vice President en charge de projets de développement.



INTERVIEW



Marc Smia est l'un des membres fondateurs de Kea&Partners. La sociodynamique est centrale dans sa pratique professionnelle. Il poursuit des travaux de recherche dans ce domaine, notamment avec François Jullien¹, en lien avec la Chaire de l'Altérité².

1. François Jullien, philosophe et sinologue
Cf. La Revue de Kea&Partners, numéros 12 et 14
2. La chaire de l'Altérité est une chaire de recherche de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme, animée par François Jullien et sponsorisée par Kea&Partners

Rendre hommage à *Jean-Christian Fauvet*, un projet hautement sociodynamique

D'HERVÉ LEFÈVRE & MARC SMIA

De l'intention à la réalisation

La Revue :

Comment est née l'idée d'hommage à Jean-Christian Fauvet, le fondateur de la sociodynamique ?

Marc Smia — Les obsèques de Jean-Christian en juillet 2010 sont le point de départ de l'idée. La communauté qui aurait dû l'accompagner était insuffisamment représentée. Ce n'était pas possible d'en rester là.

Hervé Lefèvre — Beaucoup manquaient à l'appel pour diverses raisons : certains n'avaient pas été mis au courant du décès de Jean-Christian, d'autres s'étaient éloignés de lui avec le temps. Sur le parvis de l'église de Versailles, nous nous sommes dit qu'il fallait rendre compte de la dette que nous avons tous envers lui. Il ne pouvait pas disparaître ainsi : rien dans la presse, rien sur Wikipedia...

M.S. — Nous avons à cœur de marquer notre reconnaissance. Hommage n'était pas rendu, que pouvions-nous faire ?

H.L. — Comme nous avons beaucoup travaillé avec lui, pendant ces dix dernières années, notamment pour rédiger «La lettre de la sociodynamique», nous avons caressé l'idée d'organiser quelque chose sous la bannière de Kea&Partners. Mais Jean-Christian a dispensé si largement ses enseignements que son œuvre nous dépasse. Il fallait rassembler beaucoup plus de monde : managers, dirigeants et consultants.

M.S. — Nous voulions que l'initiative soit généreuse, à l'image de Jean-Christian qui a donné tant et à tant de monde. Il fallait penser le dispositif sans faire de « faute sociodynamique ». On ne pouvait pas lui rendre un hommage partiel ou partial.

LR : Comment ce projet a-t-il démarré ?

M.S. — Nous avons cheminé pour imaginer une démarche qui soit juste dans laquelle chacun se retrouve. Le temps d'incubation a été long – un an pour se décider à lancer un projet – celui de la réalisation plus encore : un an pour faire émerger l'initiative et six mois pour l'accomplir.

H.L. — Le fait est que la communauté à réunir était éparse, chacun ayant suivi sa propre dérivée, et très nombreuse puisque Jean-Christian a nourri de ses enseignements à la sociodynamique plus de 30 000 personnes. Nous avons pris le parti de rassembler les consultants avec qui nous avons gardé peu ou prou le contact, même si nous étions concurrents et avec des points de vue différents sur la sociodynamique. C'est en juillet 2011 que nous avons organisé la première réunion, après avoir rencontré Jean-René Fourtou pour nous assurer de son appui bienveillant. Une fois la communauté rassemblée, il a fallu créer ou renouer des liens distendus par les années. Le premier temps du projet a consisté à cela. Un événement hommage constituait une première pierre incontournable. L'idée du colloque a mûri. Au fil des rencontres, nous avons pris petit à petit conscience que l'on ne pouvait le réussir qu'à la condition d'abandonner nos marques respectives. Notre dessein d'hommage était au-dessus des spécificités et enjeux de chacun. En cela, nous avons été en total accord avec les valeurs si chères à Jean-Christian.

LR : Quand le projet a-t-il pris réellement forme ?

H.L. — Nous avons décidé assez vite de créer deux instances. La première, réunissant le plus grand nombre, a eu pour vocation de centrer le projet politiquement,





**Membres donateurs
de l'évènement du 24 janvier 2013 :**

Agom, Bossard Alumni Club, Caggemini Consulting,
César Consulting, Kea&Partners, Kurt Salmon France,
Magellis Consultants, PricewaterhouseCoopers Consulting,
Tectonis, Tertia Consulting

et à titre personnel :

Gilbert Alcalay, Guillaume Bertrand, Patrick Charcot,
Benoist Cirotteau, Bertrand Coupin, Hugues Demogé,
Bruno Diehl, Alain Donzeaud, Alexandre Douénias,
Laurence Dothée Steinecker, Alain Dubreuil,
Michel Duhamel, Philippe Faugeron, Christian Feuillette,
Jean-René Fourtou, Arnaud Gangloff,
Cécile Gevrey Guinnebault, Philippe Giraud, Georges Goury,
Christian Guignot, André-Benoît de Jaegere, Yves Jaunet,
Vincent Jeanteur, Jacques Jochem, Jean-Yves Koch,
Wilfrid Legendre, Hervé Lefèvre, Philippe Plagnes,
Jean-François Pontal, Marc Smia, François Ulcakar

avec un président à sa tête capable d'arbitrage et ayant le souci du lien et de la neutralité. Philippe Giraud a tenu ce rôle légitimement du fait de sa position au sein du club des anciens de Bossard Consultants, berceau de la sociodynamique. La seconde instance, en comité restreint et animée par Wilfrid Legendre, a eu pour mission de mener à bien l'initiative.

M.S. — L'intention de l'hommage était aussi de transmettre la discipline de la sociodynamique aux plus jeunes. On nous objecte souvent que la sociodynamique et ses quarante ans d'âge c'est poussiéreux. Nous avons voulu montrer la vitalité de tout ce qui avait été initié par Jean-Christian et familiariser les plus jeunes aux outils et au système de valeurs en arrière-plan.

H.L. — C'est vrai que cette transmission a été essentielle pour donner forme au projet et assurer son succès. Au début, les plus jeunes de l'assemblée étaient sceptiques, tandis que les plus anciens se plaisaient à évoquer leurs expériences sociodynamiques ou des anecdotes sur Jean-Christian. Mais progressivement, tout le monde s'est détourné du passé pour s'intéresser à ce qui se passe aujourd'hui et les plus jeunes ont pris peu à peu les commandes.

M.S. — J'ajouterais que le passage à l'action n'a pu se déclencher qu'après avoir levé les doutes de chacun sur faut-il s'engager ou pas dans l'aventure, personnellement et financièrement (à titre individuel et/ou à titre institutionnel). Une fois respecté ce temps de latence et d'ajustement – durant lequel nous nous réunissions les uns chez les autres pour souligner le fait que le projet n'appartenait à personne – le projet a pris réalité.

LR : Quand avez-vous basculé dans l'action ?

H.L. — Au fond, c'est lorsque l'on a trouvé le lieu (l'ESCP Europe qui a mis l'école à notre disposition), fixé la date de l'évènement et défini les chantiers. A ce moment-là, à l'été 2012, les responsabilités se sont distribuées, les équipes se sont constituées, les engagements ont été pris à titre individuel et l'auto-organisation a commencé à s'installer. Chacun s'y est mis avec plus ou moins d'intensité, plus ou moins vite, pour construire les ateliers de contenu, la communication et le marketing, la relation avec l'ESCP Europe, le budget, etc.

Le temps préparatoire a été long mais nécessaire. Il nous a permis d'évaluer notre désir de rendre hommage à Jean-Christian, dès lors que ce désir nous tenait, nous ne pouvions pas renoncer et nous étions condamnés à réussir.

LR : Quels ont été vos objets d'inquiétude ou de satisfaction ?

H.L. — Bien que le niveau d'énergie soit resté globalement constant, chacun d'entre nous a ressenti des hauts et des bas. Par moment, j'ai redouté que le projet n'aboutisse pas. Il a fallu tenir dans la durée. C'était cela la difficulté, être patient, ne pas se décourager.

M.S. — En fait, au fil du temps, les choses se sont plutôt bien agencées, les relations se sont installées ou réins-



tallées et tout cela dans une grande convivialité. Cela a été très plaisant même s'il n'a pas toujours été facile de se mettre d'accord. De fait, le management du projet a joué selon les circonstances avec les trois modes de la sociodynamique : beaucoup d'animation (le mode 3) pour rassembler, aligner tout le monde vers la réalisation d'un dessein, en misant sur l'affect ; un peu d'imposition (le mode 1) sur quelques points d'organisation et des règles de fonctionnement ; un peu de négociation (le mode 2) dans les moments de semi-tension où il fallait choisir une direction.

H.L. — A ma grande satisfaction, chacun a mis beaucoup de détermination. Une fois les chantiers lancés, il a fallu simplement vérifier les niveaux d'énergie et ajuster si nécessaire. Et c'est vraiment une équipe qui a tiré le projet. La réussite a tenu à la combinaison de différents leaderships. Au final, on ne sait pas dire à qui appartient le projet, tout le monde s'en sent propriétaire, quelle que soit la nature de son implication. Je crois que Jean-Christian aurait été heureux de nous voir appliquer ainsi ses enseignements.



Morceaux choisis

Sélection de numéros
de *La lettre de
la sociodynamique*
publiée depuis 2001

- Le style de management
- La stratégie des alliés
- Comprendre la relation entre deux acteurs...
- Le jeu des événements
- Dedans / Dehors
- L'auto-organisation
- L'unité d'appartenance
- Le management par les hommes ou par les procédures ?

Auteurs et membres permanents
du comité de rédaction :

- Yves Jaunet qui a co-signé avec
Jean-Christian Fauvet ces 8 numéros

- Laurence Dothée Steinecker, Philippe
Faugeron, Vincent Jeanteur, Wilfrid
Legendre, Marc Smia

Le style de management

L'étymologie du mot «management» est riche d'indications puisqu'il est un lointain descendant de «main» : la main, symbole de l'autorité et de la puissance (la main de justice, la fameuse main de fer dans un gant de velours). Dans la même famille, on trouve «manier» (mener à son gré), «manœuvrer» (faire agir quelqu'un comme on le veut, par une tactique habile), «manège» (comportement habile et trompeur pour arriver à ses fins d'une manière dissimulée), «manipuler» (influencer habilement un groupe ou un individu pour le faire penser et agir comme on le souhaite).

Une famille, comme on le voit, pas toujours recommandable !

Trois modes de management et trois seulement

Exercer l'imposition (1^{er} mode) à bon escient

Mode primordial de management, l'imposition est la manière la moins contestable permettant à une institution de conduire une action de plein droit, à faible coût immédiat. Mode de management privilégié des organisations mécanistes, l'imposition constitue le socle de la conduite des hommes. Ici, l'action d'un chef s'exerce verticalement, de haut en bas, par pression sur des acteurs subordonnés à qui sont prescrits les objectifs, les voies et les moyens d'une tâche sanctionnée par un contrôle. Les ordres ou consignes du responsable sont justifiés par sa position hiérarchique qui lui confère, au minimum, une autorité de droit formelle.

La décision est donc unilatérale et solitaire mais n'exclut pas la consultation préalable de collaborateurs ou d'experts qui compléteront l'information et aideront à sélectionner le bon choix. Premier et dernier maillon de l'action, le chef investit toute sa rationalité dans la décision, son exécution et son contrôle. De ce fait, la décision unilatérale gagne souvent en cohérence. Les choix sont clairs, la responsabilité bien établie, les exécutants libérés de tout devoir d'implication affective. Le seul ef-

fort demandé est celui qui contribue à l'accomplissement de la tâche. Beaucoup d'acteurs se satisfont de l'imposition à laquelle ils répondent par une soumission consciente et libre pour les uns ou passive pour les autres.

L'imposition devient **un mode opérationnel précieux dans les situations à fort enjeu** qui menacent les fondamentaux de l'organisation et requièrent une réponse instantanée (conflit, crise). Quand un péril interne ou une menace externe l'exige, un chef investi s'avère souvent le mieux placé pour faire les choix appropriés. Sur le plan éthique, les impératifs de continuité, de sécurité, de respect des standards et d'économie de moyens appellent à l'usage du mode 1. La circulation automobile tournerait vite au chaos sans la rigueur d'un code de la route, auquel tout conducteur se soumet de bon gré.

L'imposition engendre, malgré tout, **des inconvénients majeurs**. Elle récolte ce qu'elle a semé : de l'acceptation passive ; elle rassure les B1 (socio-passifs) mais elle en fabrique. Elle est à l'origine d'un désintérêt collectif pour le projet. De plus, elle suscite chez une minorité une attitude antagoniste symétrique, voire une hostilité déclarée. Les opposants bloquent la machine. En un mot, si elle est employée sans le concours des autres modes, l'imposition est incapable de pousser les acteurs de bonne volonté à franchir la ligne bleue de l'initiative.

Rééquilibrer les relations au moyen de la négociation (2^{ème} mode)

La négociation (ou transaction) est le mode intermédiaire de management par lequel un acteur ou chef, prenant appui sur ses compétences ou son habileté, négocie avec les autres acteurs un meilleur équilibre de pouvoir lui permettant d'optimiser son jeu d'échanges. Indirectement, les autres membres du corps social trouvent là des opportunités de jeu personnel et l'institution des occasions pour s'adapter. Entrer dans les jeux de la transaction, c'est accepter un monde relativiste, empiriste, changeant, ouvert, turbulent, mercenaire, dans lequel le principe d'identité collective est comme placé provisoirement entre parenthèses.

Second mode, la transaction se situe à mi-chemin entre l'imposition qui privilégie la décision unilatérale et l'animation qui mise sur la décision unanime. Par les moyens de la transaction, on vise à obtenir une décision négociée qui résulte souvent de l'incapacité des acteurs à imposer leur choix en 1^{er} mode ou à susciter un projet collectif en 3^{ème} mode. Se proposant de trouver un équilibre entre les intérêts des acteurs, on parvient à obtenir un arrangement acceptable pour les parties par un va-et-vient de raijssements et de concessions.

Le caractère positif de la négociation lui vient de ce qu'elle répond à une forte attente des membres du corps social de l'entreprise, celle d'affirmer leur personnalité et leur professionnalisme, de développer leur mérite personnel et leur réactivité et ce par une optimisation des échanges entre égaux. Elle répond à un autre impératif de l'institution, celui d'adapter le dedans de l'organisation à l'environnement.

Bien entendu, la négociation a ses faiblesses. Elle consomme beaucoup de temps, celui que les acteurs doivent investir pour parvenir tant bien que mal à trouver un accord. Elle tranche en faveur de solutions moyennes. Elle s'exprime par une majorité provisoire de pouvoir ; et cette majorité peut n'être qu'un arrangement de commodité et non de raison. Parce que la transaction possède un caractère démocratique, elle est socialement plus acceptable.

Animer (3^{ème} mode), c'est donner la vie sociale à une organisation

L'animation est le mode dynamique de management par lequel un acteur (et notamment un chef), s'appuyant principalement sur la confiance que lui témoigne le corps social, fait en sorte que se structure une organisation porteuse d'effort collectif et de transcendance. De ce fait, elle permet à l'institution de tirer le meilleur parti du corps social et à ses membres de satisfaire leur besoin de s'engager dans un projet.

Le mot «animation» doit être pris dans son sens fort : **donner une âme, insuffler la vie**. Ici bien entendu, il s'agit de susciter la vie sociale au sein d'un atelier, d'un chantier, d'une commission muni-

cipale ou d'une nation toute entière. L'animation, qui opère de bas en haut, s'oppose radicalement au 1^{er} mode qui agit de haut en bas. Ascensionnelle, l'animation a pour point de départ ou point d'arrivée un fort sentiment d'appartenance partagé par les membres du groupe ou de la communauté. Ce sentiment est renforcé par une culture professionnelle tirée par un défi ou projet commun à réaliser ensemble. Les décisions sont censées être prises à l'unanimité. Ici, l'animateur fonde principalement sa légitimité sur la confiance que lui témoignent les membres du corps social. Guide inspiré, il assure une fonction d'entraîneur et de conducteur des énergies potentielles disponibles chez ses collaborateurs considérés comme des compagnons ou des êtres chers. **Il leur montre le but à atteindre, exalte leur désir d'y parvenir et les entraîne sur la voie qui y mène.** En principe, il ne fait que libérer des forces contenues par la peur de l'échec ou par une organisation inhibitrice. L'animateur devrait se contenter, si l'on peut dire, de créer les conditions sociales et techniques permettant cette synergie des esprits et des volontés seule capable, dans bien des cas, de relever des défis impossibles.

L'animation exalte des valeurs comme l'esprit d'équipe, le dévouement, l'estime réciproque. Elle se justifie pleinement si les hommes restent libres de leur destin et y trouvent l'occasion d'être des personnes et non des objets, de satisfaire leur troisième besoin fondamental, celui de donner et, éventuellement, de se donner dans une œuvre collective.

Si l'on en apprécie les bienfaits, on peut en craindre les effets artificiels ou franchement manipulateurs dans les sectes de toute espèce. Une décision apparemment unanime peut masquer un processus de décision autoritaire relevant de la logique du 1^{er} mode. C'est là son vice majeur : une clôture excessive sur le dedans, ou ego collectif, donc : peu de dehors et beaucoup de censure. Attention au 3^{ème} mode ! Utilisé de bonne ou de mauvaise foi, il peut piéger des acteurs confiants dans la permanence d'une vérité.

Tableau synoptique des principales caractéristiques des 3 modes de management

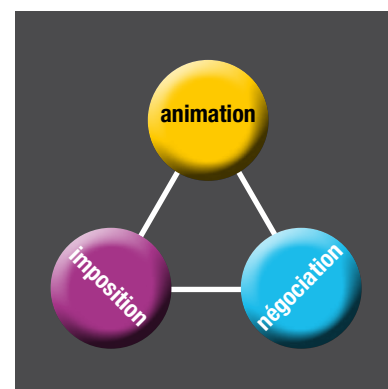
	Imposition	Négociation	Animation
Situations propices	<ul style="list-style-type: none"> • Situation d'urgence et de gravité • Situation non négociable (règle, norme...) • Écart de pouvoir favorable au chef 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention de conflit • Situation où l'on souhaite favoriser l'initiative • Pouvoirs équivalents 	<ul style="list-style-type: none"> • Défi collectif • Situation de confiance réciproque • Conduite de projet • Écart de pouvoir non pris en compte
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Décision unilatérale • Légitimité de droit • Faire exécuter des instructions 	<ul style="list-style-type: none"> • Décision négociée • Légitimité de médiation • Rechercher une solution mutuellement profitable 	<ul style="list-style-type: none"> • Décision consensuelle • Légitimité de confiance • S'investir ensemble dans un projet partagé
Attitudes associées	<ul style="list-style-type: none"> • Fermeté, clarté, détermination, courage 	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse, écoute, diplomatie, habileté 	<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme, foi, esprit d'équipe, charisme
Règles d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Imposer, affirmer, expliquer • Contrôler • Sanctionner les dérives 	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter, comprendre • Chercher à convaincre • Transiger, trouver les points d'accord 	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer les enjeux • Promouvoir des valeurs partagées • Susciter l'adhésion
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des situations courtes, rapidité d'action • Conforte les indécis • Clair, simple et confortable 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise les échanges • Renforce les alliances • Élargit les espaces de dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilise les énergies et favorise l'implication • Développe un fort sentiment d'appartenance
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Génère la passivité, tarit les initiatives • Démobilise les alliés 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomme du temps • Fragilise les indécis • Crée un climat turbulent, source de désordre 	<ul style="list-style-type: none"> • Développe un esprit de clan • Suscite un excès d'engagement, risqué en cas de retournement de situation

À chacun son style de management

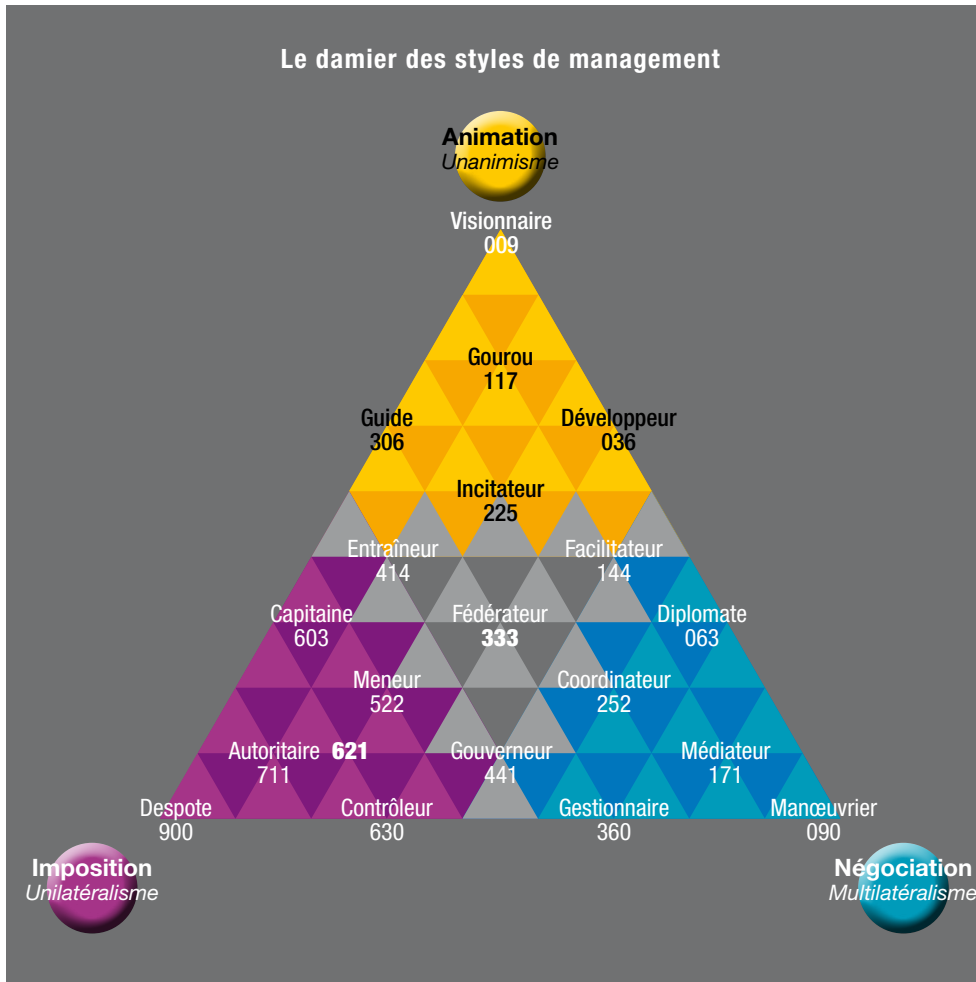
Dans la réalité de l'entreprise, aucun dirigeant n'a recours de manière exclusive à un seul mode de management. Tous s'appuient sur les trois modes, mais selon un dosage qui est propre à chaque individu : le style de management. Pour représenter ce style, la sociodynamique propose de le symboliser par un nombre à trois chiffres : le premier représente la «dose» d'imposition, le second la «dose» de négociation et le troisième la «dose» d'animation. Par convention, le total des trois composantes vaut 9.

$$1^{er} + 2^e + 3^e = 9$$

C'est ainsi qu'un style «621» traduit une forte dominance d'imposition, à peine équilibrée par une touche de négociation et un soupçon d'animation. Obéissant à une logique ternaire, le style de management peut se représenter visuellement par un triangle dont chacun des sommets figure l'un des trois modes dans sa pureté intégrale.



Le damier des styles de management



Chaque style particulier peut être placé sur ce triangle qui fait apparaître quelques styles de référence permettant à chacun de se situer. Notre style «621» se trouve ainsi proche du coin en bas à gauche. Une telle représentation fait apparaître les trois zones correspondant à la prépondérance de l'un des modes (imposition, négociation ou animation) qui l'emporte plus ou moins nettement sur les deux autres et une quatrième zone, centrale, caractérisée par un certain équilibre entre deux ou même trois modes, l'équilibre absolu étant situé au centre du triangle, avec le style 333.

La sociodynamique ne prône aucune norme en la matière. Que chacun s'attache à pratiquer un style en harmonie avec ce qu'il est ! Tout au plus peut-on signaler que les positionnements «en coin» traduisent une tendance à pratiquer un mode unique en toute circonstance. D'une rare efficacité quand

la situation est en phase avec son mode dominant, «le manager de coin» sera en difficulté quand les circonstances appellent un mode radicalement différent. A l'inverse, le «centriste» ne se sentira ni totalement déphasé, ni parfaitement à l'aise dans aucun des trois modes. Plus «tout terrain» que le précédent, il n'atteindra pas l'efficacité de ce dernier en situation propice.

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéro 12

La stratégie des alliés

Le mot évoque d'abord les Alliés de la seconde guerre mondiale ou, plus loin dans l'histoire, la Sainte Alliance entre la Russie, l'Autriche et la Prusse sur les décombres de l'empire napoléonien. Ces deux exemples suffisent à montrer le caractère circonstanciel et provisoire de ladite alliance !

Dans le domaine des affaires, les alliances stratégiques se multiplient. Des sociétés, désireuses de s'assurer de marchés ou de technologies qu'elles ne maîtrisent pas, décident de mettre en sourdine la concurrence qui les divise et nouent un partenariat plus ou moins étroit.

Alliances militaires et commerciales obéissent à une même règle : à un instant donné, des acteurs dont les intérêts divergent pour partie conviennent de faire taire pour un temps leur opposition et de poursuivre ensemble l'atteinte d'un objectif mutuellement profitable.

Cette règle caractérise aussi la stratégie des alliés en sociodynamique, qui vise à faire prévaloir la synergie sur l'antagonisme, tout en préservant la personnalité et les motivations propres à chaque membre de l'alliance.

La stratégie d'alliance est nécessaire pour l'homme d'action

Si vous êtes seul dans votre salon, sous le charme d'une musique de chambre, le problème de l'alliance avec qui que ce soit ne se pose pas vraiment.

La nécessité de l'alliance apparaît dès lors que vous avez à conduire une action collective et si, manquant de pouvoir de coercition ou d'influence, vous ne pouvez employer les méthodes du 1^{er} mode (imposition) ni celles du 3^{ème} mode (animation). C'est dire que la stratégie d'alliance relève de la panoplie de ce mode intermédiaire qu'est le 2^{ème} mode (transaction), où l'efficacité de l'action résulte d'un arrangement momentané ou durable avec les choses et les gens : «Ce que je ne peux réussir tout seul, ni par la force ni par le consensus, eh bien je l'entreprendrai avec tels ou tels, à qui je reconnais le statut d'alliés».

Si la transaction est dominante, elle n'exclut pas les deux autres

modes. La conviction du manager, le rappel fréquent et ferme des objectifs qu'il poursuit peuvent contribuer de manière décisive à orienter l'action des alliés et à renforcer l'engagement des plus tièdes. De même, une touche d'affectif dans la relation, la mise en avant d'un projet partagé, la réalisation d'événements porteurs d'émotion, caractéristiques du 3^{ème} mode, peuvent lui donner la dimension d'une adhésion collective.

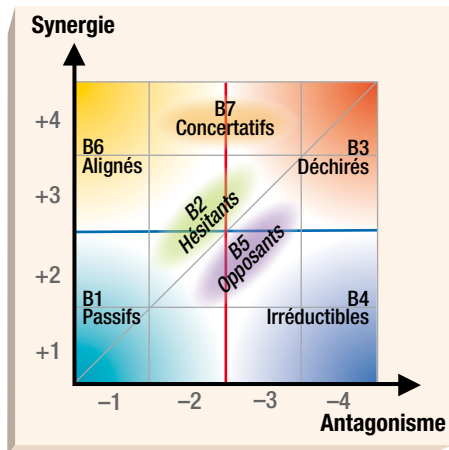
Au sens strict, l'alliance est fondée sur un juste équilibre d'intérêts mutuels, explicites, implicites ou cachés. Elle suppose des acteurs partenaires. La véritable alliance perdure tant que cet équilibre est maintenu, autrement dit tant que l'enjeu reste positif. C'est le cas de la paix sociale, des bonnes relations entre les nations, du partenariat commercial, du partenariat de recherche et de développement. Si mon antagonisme l'emporte sur ma synergie, et si le rapport de pouvoir ne m'est pas trop défavorable, je trouverai toujours un bon ou mauvais prétexte pour rompre l'alliance.

Une bonne stratégie d'alliance se construit dans la durée : certes une alliance peut se conclure rapidement, notamment dans un contexte de crise, mais elle conserve durablement un caractère opportuniste, tactique et peut se retourner à tout instant. La durée confère à l'alliance sa solidité : la confiance naît progressivement de la qualité du dialogue, des engagements tenus et de la réalité du respect des interlocuteurs. Elle devient progressivement une alliance stratégique, plus engageante pour les parties, plus assise sur des objectifs communs à long terme. Autrement dit, pour un dirigeant, ce n'est pas au moment de conduire un projet difficile qu'il faut s'engager dans une stratégie des alliés, c'est une tâche permanente, à initier dès maintenant et jamais aboutie.

Les 10 commandements de la stratégie des alliés

1. Bien identifier les alliés par point d'application, au moyen de la carte des partenaires

- Appuyez-vous sur des faits, des comportements observés et non sur des a priori.
- Évaluez séparément antagonisme et synergie pour placer un acteur sur la carte.



2. Accepter les alliés comme ils sont et agir avec chacun d'eux d'une manière différenciée et appropriée

Les alignés, des alliés... quasi inconditionnels

Entiers, automoteurs
Hermétiques aux stratégies de compromis, ils risquent de s'offusquer des concessions offertes aux hésitants

- Ne pas oublier de les soigner
- Ne pas céder à leur intransigence

Les passifs : jouer le temps et concrétiser le projet

- Ne pas leur demander de s'engager, ni même de participer
- Sensibles au concret, à leur vécu quotidien : les toucher par la gestion des événements
- Privilégier le contact de proximité (bouche à oreille), le témoignage de pairs
- Marquer régulièrement une forte détermination, appuyée sur la légitimité institutionnelle

Les concertatifs : meilleurs acteurs de l'alliance

- Leur donner du pouvoir, des responsabilités
- Écouter et prendre en compte leurs critiques, leur faire savoir

Les hésitants :

la cible de l'alliance... mais aussi celle des opposants

- Les faire s'exprimer, les impliquer, les écouter
- Comprendre leurs attentes et leurs réticences
- Leur faire des propositions pour les attirer dans l'alliance
- Rester attentif aux actions des opposants dans leur direction

3. Soutenir les alliés avec du jeu commun et du crédit d'intention et en utilisant les leviers nombreux et variés qu'offre la synergie

- Accordez à vos alliés attention, écoute, considération, reconnaissance de leur apport, crédit d'intention.
- Pratiquez avec eux l'information (privilegiée), la concertation, la négociation (leur donner des contreparties).
- Prenez en compte leurs critiques.
- Soutenez vos alliés : appuyez leurs initiatives, ne les mettez pas en porte-à-faux.
- Renforcez leur pouvoir (en veillant à ce qu'ils l'exercent au service de l'alliance).
- Donnez à vos alliés les moyens de vous soutenir.
- Poussez-les à l'initiative.

4. Rechercher l'alliance avec le plus grand nombre d'acteurs (le corps social, la société civile...), quel que soit leur niveau d'expertise, d'autorité ou de pouvoir, le nombre est un atout pour l'efficacité de l'action. Trouvez de nouveaux alliés dans l'entreprise (subordonnés, hiérarchiques, collatéraux, pairs...) ou à l'extérieur (clients, élus, associations, médias, opinion...).

5. Investir sur la ligne hiérarchique : dans toute organisation, une alliance privilégiée unit le chef à l'encadrement, notamment aux managers de proximité placés près des acteurs moins engagés mais plus nombreux.

6. Faire preuve de jeu personnel : une alliance tient autant par le jeu personnel du responsable que par le jeu commun de tous.

- Rappelez vos objectifs.
- Manifestez votre détermination.
- Sanctionnez les abus des opposants et les défaillances des alliés.

7. Consacrer aux alliés l'essentiel de ses efforts et de son temps : rassemblez, soutenez, développez l'alliance... Pour les non-alliés, adoptez le «service minimum» nécessaire pour respecter les règles du jeu social et contenir leurs initiatives.

8. Veiller à ce qu'il soit payant d'appartenir à l'alliance et coûteux d'en être exclu. Beaucoup de responsables ont la fâcheuse tendance à faire le contraire, espérant

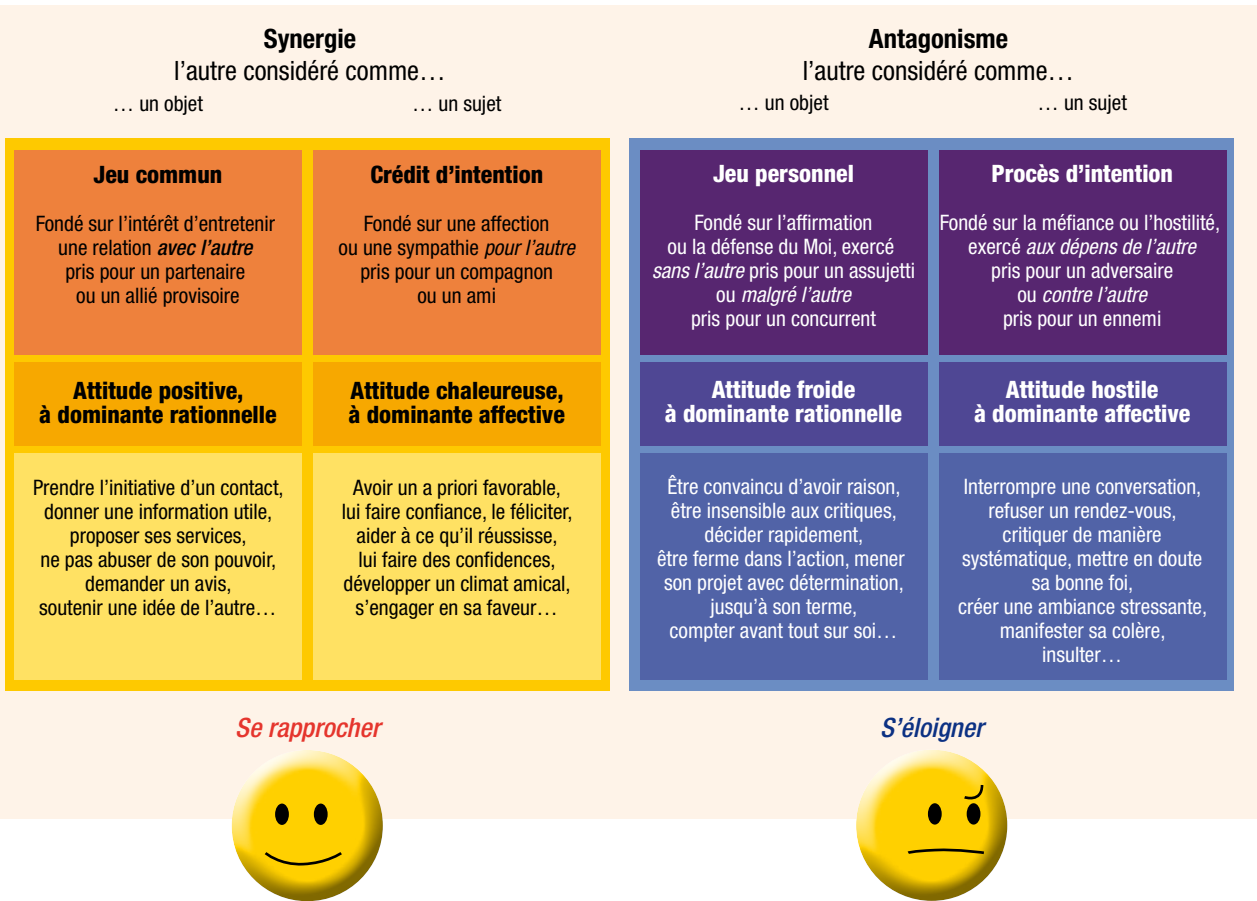
rallier leurs adversaires avec de vaines largesses, tandis qu'ils désespèrent leurs alliés en les négligeant.

9. Mettre les alliés à contribution, leur demander des efforts. Appartenir à l'alliance apporte des bénéfices mais comporte des devoirs. Il faut être exigeant avec ses alliés, les solliciter, leur demander des gages.

- Faites-leur exprimer publiquement leur soutien et appuyez-vous sur eux pour convaincre les plus tièdes.
- Engagez-les dans l'action au service de votre projet.
- Appuyez-vous sur le front constitué par les alliés pour contenir les opposants. Ne vous exposez pas systématiquement en première ligne, mais sachez y aller à bon escient.

10. Rester attentif au terrain carrien n'est acquis : la situation évolue en permanence sous l'effet conjugué de vos actions et de celles des autres, alliés et opposants notamment.

- Une alliance peut se renverser : créez les conditions permettant à certains alliés de la rejoindre s'ils ont cru bon de la quitter.
- Suivez l'évolution des positions des partenaires, pour remédier à une baisse de synergie ou un glissement dans l'opposition (réseau de veille).
- N'hésitez pas à être plus synergique qu'un allié, tant que vous êtes payé de retour, mais aussi à rompre une alliance si elle devient déficitaire.



Condensé de La lettre de la sociodynamique numéro 20

Comprendre la relation entre deux acteurs...

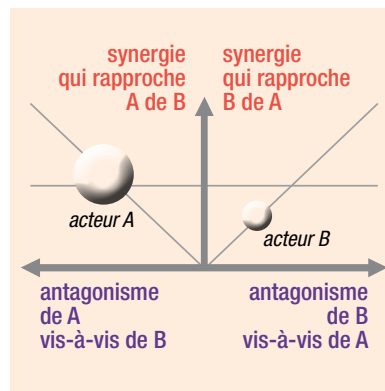
C'est la pierre angulaire de la sociodynamique, le fondement de la carte des partenaires et des stratégies d'action qu'elle inspire.

Analyser la relation entre deux acteurs A et B nécessite d'évaluer leur puissance relative. Cette évaluation n'est pas neutre : elle peut être biaisée par des partis pris soit optimistes, rendant crédible une stratégie élaborée à l'intuition, soit pessimistes et sous-estimant une capacité à agir.

Ce constat nous met dans la quasi-obligation de saisir la relation A/B par le haut, « en surplomb », non seulement pour en établir un meilleur diagnostic mais aussi pour mieux gérer son évolution dans le temps : un effort d'émulation de nos partenaires (3^{ème} mode), une tentative de négociation (2^{ème} mode) ou la mise en place d'une consigne impérative (1^{er} mode).

Analyser pour dépasser le filtre de l'émotion

En situation de relation, l'acteur A cherche à atteindre ses objectifs et se trouve confronté à un acteur B poursuivant les siens propres, convergents et/ou opposés à ceux de A. Il s'agit de représenter, au moyen d'un schéma facilement lisible, la position relative de A et B, qui va régir l'évolution de la relation. L'exercice s'appuie toujours sur un point d'application identifié. Le point d'application est un sujet précis qui est porteur d'enjeux pour les deux acteurs, un sujet qui les oppose et/ou les unit. Ce peut être un projet, un événement (par exemple le déménagement d'un site ou une réduction d'effectifs) ou un thème permanent (par exemple, le système de rémunération ou les processus qualité).



Même si le point d'application n'est pas explicitement mentionné sur le schéma (ci-contre), sa définition constitue un préalable indispensable : plus elle est claire, plus l'analyse a des chances d'être pertinente.

À gauche, l'acteur A. Ce peut être l'institution elle-même, son patron, son équipe de direction ou chacun de nous lorsqu'il considère d'un œil extérieur, en surplomb, la situation dans laquelle il se trouve. À droite, l'acteur B, individu isolé ou groupe, voire le corps social dans son ensemble. L'acteur B peut être identifié comme l'un des multiples agents internes à l'organisation, ou externes tels l'inspecteur du travail, le maire ou le journal local.

L'axe vertical représente les attitudes propres de A et de B, qui manifestent chacun de leur côté leur désir de rapprochement vers l'autre partenaire, depuis une synergie quasi-nulle jusqu'à l'engagement le plus total.

L'axe horizontal oppose les attitudes antagonistes de l'un vis-à-vis de l'autre, depuis la petite contestation jusqu'à la rupture définitive.

La taille des bulles figurant les deux acteurs représente la quantité de pouvoir dont ils disposent, quelle qu'en soit la forme – pouvoir institutionnel ou juridique, pouvoir de mobilisation, d'influence, moyens de pression... – ou l'orientation : soutien ou entrave. Son appréciation reste plus subjective que celle de l'antagonisme et de la synergie, appréciables au moyen des échelles ci-dessous.

L'intensité de la synergie et de l'antagonisme s'apprécie sur une échelle à 4 niveaux

L'ÉCHELLE DE LA SYNERGIE		L'ÉCHELLE DE L'ANTAGONISME			
Synergie active	+ 4 Militant	S'engage pleinement dans l'action, persévère même sans soutien	Antagonisme actif	- 4 Irréductible	Ne cédera pas. S'il ne l'emporte pas, ira à la rupture
	+ 3 Coopérant	Prend des initiatives, mais s'arrête s'il n'est pas soutenu		- 3 Opposant	Combat activement contre S'il ne l'emporte pas, se soumettra
Synergie passive	+ 2 Intéressé	Exprime son intérêt, suit nos initiatives	Antagonisme passif	- 2 Résistant	Exprime un désaccord, envisage un compromis
	+ 1 Minimaliste	Reste passif		- 1 Conciliant	Reste passif, envisage le ralliement

ligne bleue de l'initiative (entre +3 et +2)
ligne rouge des moyens de pression (entre -3 et -2)

La puissance sociodynamique d'un acteur résulte de son attitude (l'énergie qu'il investit pour et/ou contre l'autre) et de son pouvoir. S'il est clair qu'un acteur résolu mais sans pouvoir pèse peu, il en est de même pour un acteur disposant d'un pouvoir fort mais manquant de détermination et d'énergie personnelle.

Situations types de relation entre A et B

Il existe une typologie de situations qui permet d'évaluer la capacité de chacun à s'engager dans un projet de changement ou à s'y opposer. Il est donc utile d'identifier le profil de situation avant et après tout événement important.

1. Indifférence réciproque, en l'absence d'enjeu commun, ce qui n'exclut pas un minimum de civilité (exemple : rencontre fortuite à la machine à café)

2. Rapport de force disproportionné (exemple d'une occupation de site où l'institution dispose d'un pouvoir momentanément très inférieur à des partenaires B opposants)

3. Statu quo de la guerre froide

4. Etat de faiblesse ou d'épuisement des deux acteurs

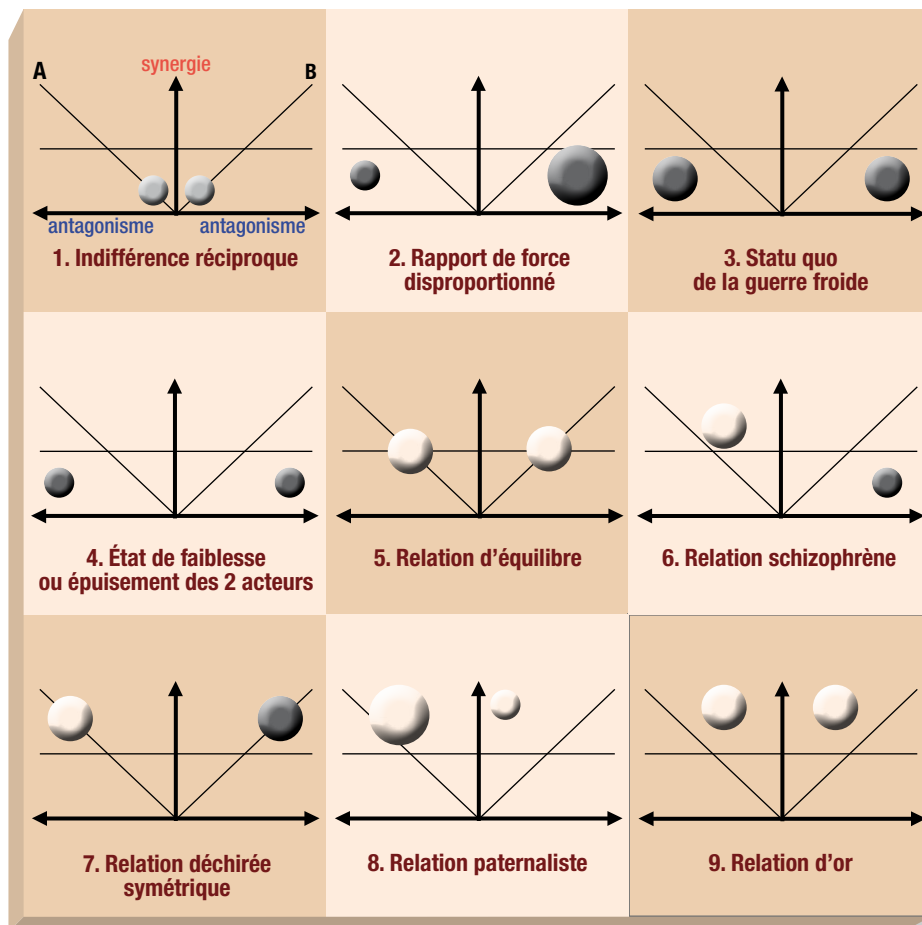
5. Relation d'équilibre où synergie, antagonisme et pouvoir sont parfaitement balancés entre A et B (exemple : relation acheteur / vendeur)

6. Relation schizophrène : «Je t'aime, tu me détestes»

7. Relation déchirée symétrique (exemple : rapports difficiles qui tournent au conflit ouvert)

8. Relation paternaliste

9. Relation d'or, idéale en théorie, vers laquelle les acteurs devraient tendre s'ils étaient raisonnables



Règles d'action

1 - Dans les situations où l'antagonisme est dominant

Si le rapport de pouvoir est déséquilibré

Différents points de vue sont possibles. Pour un acteur raisonnable, l'affrontement est vain si l'issue prévisible est défavorable. «Un bon général doit non seulement connaître le moyen de vaincre, mais aussi savoir quand la victoire est impossible» (Polybe). Pour un responsable d'institution, céder sous la pression aujourd'hui, c'est donner à penser qu'il est maladroit ou faible et qu'il s'inclinera encore demain pour les mêmes raisons. À l'inverse, on peut suivre la méthode Gandhi, adopter la position la plus généreuse possible pour l'adversaire et n'en dérouter à aucun prix. On peut aussi considérer qu'une situation de guerre ou de crise n'est jamais désespérée. «Quand tout est perdu, il reste encore quelque chose à faire» (extrait du Pont de la rivière Kwai). Pour sortir de l'impasse, jouer la montre et gagner du temps, ensuite envisager de changer le terrain d'affrontement, mieux utiliser

les pouvoirs existants, voire en trouver d'autres, se découvrir de nouveaux alliés, accroître son antagonisme, négocier...

À pouvoir égal

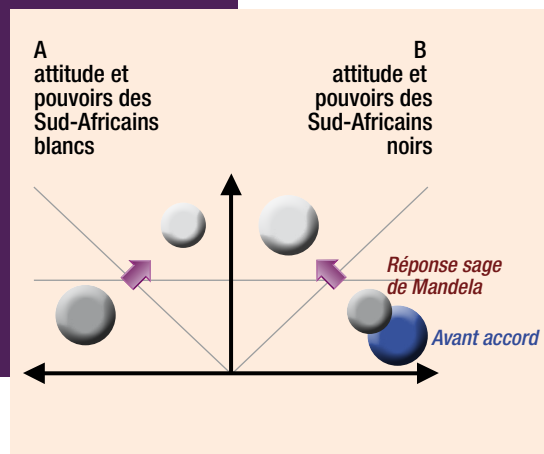
Face à une stratégie synergique, une stratégie antagoniste est donnée gagnante, du moins à court terme. Autrement dit : **l'antagonisme pèse plus que la synergie**. Il suffit qu'un acteur adopte une stratégie antagoniste pour inciter l'autre à l'imiter. Autrement dit : c'est le plus antagoniste qui impose le style de la relation, d'où l'escalade de la violence. Exemple : l'intransigeance de certains partenaires face à une réforme comportant des avancées mutuelles conduit à un bras de fer et à un rejet en bloc de tout changement.

Une stratégie à dominante synergique d'un acteur A paie d'autant plus que B a également adopté une stratégie synergique et paie d'autant moins que B a choisi une stratégie antagoniste. Certains acteurs politiques, patronaux et syndicaux devraient se souvenir qu'aucune organisation ne survit à une déficience de synergie doublée d'un excès d'antagonisme.

Le «saut de l'ange» qui aboutit à la fin de l'apartheid en Afrique du Sud

L'apartheid sévit depuis 1913 et Nelson Mandela est incarcéré depuis 27 ans. Observant en surplomb l'étiollement des ressources économiques et politiques du pays, le délitement de ses structures sociales et la menace d'une crise majeure à court terme, le gouvernement sud-africain engage des négociations secrètes avec les leaders incarcérés de l'ANC à partir de la seconde moitié des années 1980. Frederik De Klerk, élu président en 1989, ouvre la voie à la libéralisation du régime et annonce, le 2 février 1990, la libération de Nelson Mandela.

Au mouvement synergique (et risqué !) de De Klerk, Mandela répondra par un «saut de l'ange» symétrique. Il soutiendra conjointement le processus de négociation (qui débouchera sur la démocratisation complète du régime et sa normalisation) et un programme constant de réconciliation nationale. Le 15 octobre 1993, Nelson Mandela et Frederik De Klerk reçoivent le prix Nobel de la paix en récompense des efforts entrepris pour organiser une transition politique pacifique en Afrique du Sud.



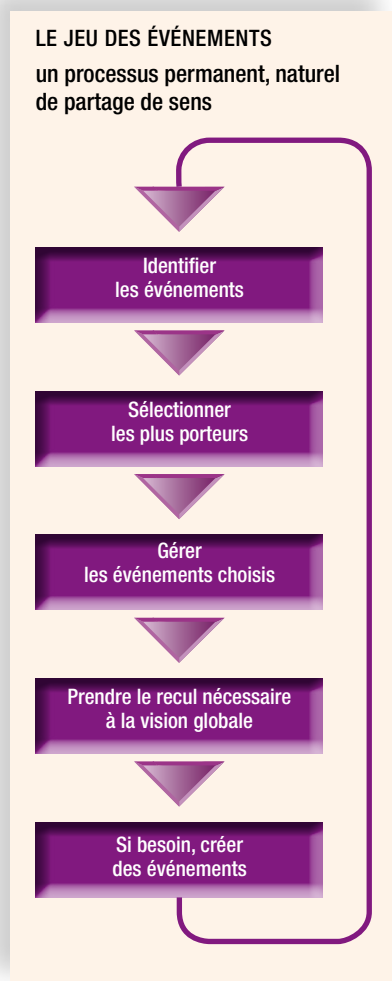
2 - Dans les situations où la synergie des acteurs est dominante

Chaque acteur peut être considéré comme un réservoir d'énergie activé par des forces négatives (-) et positives (+). Ainsi, l'antagonisme libère de l'énergie de lutte et la synergie celle de la coopération. La synergie est d'autant plus avantageuse pour chacun qu'elle est symétrique et simultanée. Il suffit d'un querelleur pour se quereller mais il faut deux amants pour s'aimer. Deux oui sont nécessaires pour signer un traité de paix ; un non suffit pour y renoncer. La puissance collective d'une organisation croît à proportion du développement de la puissance de chacun de ses membres, à la condition qu'ils partagent le même projet. Les responsables d'entreprise, acheteurs de synergie par fonction, doivent avoir par principe plus de synergie que les autres membres du corps social.

Le jeu des événements

Familier pour les adeptes de la sociodynamique, ce « jeu » paraît sans doute bien obscur aux yeux des non-initiés ! Selon l'Académie française, le mot événement désigne ce qui survient, ce qui arrive, en un temps et en un lieu déterminés. Mais il recouvre plusieurs acceptions, depuis la plus banale : le simple fait, peu différencié, prenant place dans la « suite des événements », jusqu'à la plus exceptionnelle : « l'événement du siècle ».

Le jeu des événements (JdE) est une démarche inspirée du jeu de go qui, tout en prenant aussi appui sur les événements, mise sur leur multiplicité, leur répétition, en se satisfaisant parfaitement de leur modestie.



Les règles du « jeu »

Dans notre contexte, nous appelons « événement » tout fait susceptible de porter, d'illustrer un message pertinent à destination du corps social de l'entreprise ou d'une équipe. Pour être concret, considérons un message essentiel pour favoriser des comportements générateurs de performance : la perception de la pression extérieure, celle du marché, du client, de la concurrence. Les événements susceptibles de porter ce type de message sont légion : le gain ou la perte d'un client, le lancement d'un produit sur le marché, une opération de communication externe, un article de presse, une étude de marché, le recrutement de nouveaux profils... La liste pourrait être poursuivie à l'infini.

• Pourquoi prendre appui sur des événements ?

Trois arguments conduisent à ce choix. Les événements sont avant tout des faits, ils en ont le caractère tangible et incontestable (« les faits sont têtus » disait Lénine). Les événements sont innombrables et ils procurent une multitude d'occasions de communiquer en situation, de **donner un contenu palpable à des messages souvent perçus comme abstraits** et loin des préoccupations quotidiennes. Les évé-

nements sont vécus par les acteurs de l'entreprise, ils les concernent à la fois rationnellement et affectivement, ils font l'objet de discussions et d'échanges informels entre les salariés. En résumé, ce qui marque ce sont les faits, dont on se souvient, pas les discours, volatiles. Pour ces raisons, prendre appui sur les événements constitue un levier efficace pour faire vivre le projet global de l'entreprise de façon continue et concrète, pour donner du sens et favoriser l'engagement des salariés.

• Comment les choisir ?

Les événements sont innombrables. Ils sont prévisibles ou inopinés, singuliers ou récurrents, internes ou externes, favorables ou fâcheux, subis ou maîtrisés. Pour de simples raisons de moyens, tous ne peuvent donner lieu à une action spécifique et un choix s'impose. Pour cela, il existe quelques règles à suivre.

Les événements dont la connexion avec le projet d'entreprise, la vision, est la plus forte sont à privilégier : le lien entre l'événement et le message doit être aisément perceptible par le public visé, sans qu'il soit besoin de développer une argumentation sophistiquée. Il faut également favoriser les événements porteurs de vécu. Plus un événement touche affectivement les acteurs, plus la capacité d'évocation et de mémorisation est forte.

Ensuite, il faut jalonner et jouer le nombre : mieux vaut une série d'événements modestes, à la limite du banal, qu'un seul événement dont le caractère exceptionnel peut rendre sujet à caution le message que l'on veut lui faire porter. La répétition d'événements porteurs du même message a le mérite de le crédibiliser et d'en favoriser la mémorisation et l'assimilation. Dans la durée, les types d'événements liés à un même message doivent être diversifiés, afin d'apporter des angles de vue différents et complémentaires. Enfin, si besoin est, il ne faut pas hésiter à créer des événements ad hoc pour renforcer un message insuffisamment soutenu par les événements « spontanés ».

• Comment les utiliser ?

Un « concepteur de JdE » a quelques bonnes pratiques à garder à l'esprit. Si tous les médias classiques

sont envisageables (journal d'entreprise, affichage, intranet, vidéo, plaquette...), le JdE privilégie les moyens plus ancrés dans la vie des acteurs (réunion d'information, groupe de travail, témoignage d'un pair, visite d'un site...). Il est par ailleurs nécessaire de resituer l'événement dans un contexte révélateur, d'en éclairer les perspectives, de braquer le projecteur sur le détail signifiant, de prendre le bon angle de vue. L'art du «joueur d'événement» n'est pas sans parenté avec celui du photographe : il restitue la réalité mais sait l'interpréter pour rendre son cliché porteur de sens.

Enfin, un événement peut mettre en relief ou en péril certaines valeurs clés de l'entreprise : le prestige de la marque, la qualité du travail, l'équilibre financier, la compétence des hommes ou le sens de l'effort. L'événement est une occasion rêvée soit de revenir avec conviction sur des valeurs fortes, soit d'en promouvoir de nouvelles plus en phase avec les évolutions du monde.

• **Connexion et répétition sont les deux piliers du JdE.**

Il faut savoir positiver les événements fâcheux ; la solution est à trouver dans un rebond effectif immédiat. Dans la foulée de l'événement fâcheux, l'idéal est de mettre en évidence et d'imposer un contre événement positif qui va occulter les effets négatifs du ou des précédents. La stratégie de rebond tient en trois mots : «Profitions-en pour»... revoir le système de rémunération, redéfinir le système informatique, lancer une nouvelle gamme de produits, etc.

Il est important de garder une vision panoramique des événements du passé et du futur proche, de manière à tisser un réseau d'actions couvrant dans la durée l'ensemble des messages et des cibles visées. Comme face à un tableau pointilliste, le spectateur qui a le nez collé à la toile ne voit qu'une juxtaposition de points dénuée de signification, alors que celui qui prend le recul suffisant voit apparaître le dessein du peintre.

Les approches types grand-messe et JdE, loin de s'opposer, se complètent. La première peut prendre place en tant qu'événement particulier au sein d'une démarche de JdE, susceptible de susciter un élan mobilisateur à un instant décisif.

LA «GRAND MESSE»	LE JEU DES ÉVÉNEMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Concentre tous les messages sur un temps comprimé • Délivre les messages «hors contexte», dans des circonstances créées pour l'occasion, pouvant être perçues comme artificielles • Joue du caractère exceptionnel, solennel, voire unique de la circonstance • S'appuie sur une mise en scène élaborée des dirigeants, incarnant fortement les messages, et sur une implication affective des participants 	<ul style="list-style-type: none"> • S'ancre dans la durée par la répétition et agit par la connexion au projet et aux valeurs • Cherche à donner un sens approprié à chacun des événements vécus au quotidien par le corps social • Met à profit la profusion des événements modestes dans une démarche de jalonnement • Mixe toute sorte de médias, des plus anonymes aux plus personnalisés concernant l'émetteur, des plus neutres aux plus impliquant pour les cibles

Cohérence et appropriation du sens

Le JdE est une démarche de management, autant que de communication, qui tire sa puissance de la mise en œuvre de deux principes forts : la cohérence et l'appropriation du sens.

Le JdE vise à enrichir la vision qu'a le salarié de son univers professionnel et à approfondir la compréhension qu'il en a, en lui faisant partager les événements porteurs de sens qui rythment la vie de l'entreprise. Le parti pris sous-jacent est qu'un acteur plus conscient de son environnement, de ses contraintes et degrés de liberté est enclin à adopter des comportements valorisant la performance : orientation-client, sens des responsabilités, esprit de coopération, orientation-résultats.

La démarche de JdE est pragmatique, car elle prend appui sur des faits concrets, palpables, plus que sur des déclarations d'intention des dirigeants ; elle est éthique, car elle cherche à développer l'autonomie de chacun.

1 - Assurer la cohérence

En s'attachant à mettre de la cohérence entre les actions et les discours, à apporter une interprétation, certes orientée, de l'environnement professionnel, **la démarche de JdE favorise activement l'implication des salariés.**

De nombreux facteurs tendent à rendre l'environnement professionnel flou et incompréhensible

pour le salarié : évolutions économiques, sociales, techniques de plus en plus rapides, stratégies d'entreprise en perpétuel réajustement, parcellisation des tâches individuelles au sein de processus plus complexes, management lointain... Or chacun a besoin de situer son action dans un contexte pour s'impliquer dans l'entreprise et apporter des réponses adaptées dans l'exercice de sa fonction. Dans la réalité, le salarié perçoit souvent des incohérences qui lui interdisent d'accéder à une vision interprétable de son environnement. Ces incohérences se situent sur différents plans :

- **Entre le discours** (notamment des dirigeants) et les actions (leur comportement effectif) : tout écart entre les déclarations d'intention et les actes décrédibilise le discours et génère du scepticisme, de la passivité, voire, dans les cas extrêmes, de la révolte.

- **Entre les différents discours, perçus comme contradictoires.** Discours successifs : dans un environnement mouvant, l'entreprise rectifie en permanence sa stratégie. Ce réajustement, parfois drastique, n'est pas toujours compris et peut être vécu comme un manque de confiance, de fiabilité ou de compétence. Discours divergents à un instant donné : selon les hiérarchies, les fonctions, le siège et le terrain, la communication interne / externe...

- **Entre les actions** : les nombreuses actions ou projets engagés peuvent apparaître comme un foisonne-

ment d'initiatives brouillonnes, voire incompatibles, si elles ne prennent pas place dans un dessein porteur de sens. Dans un autre registre, la surabondance de priorités concurrentes provoque une incompréhension générale des enjeux et des comportements attendus.

2 - Miser sur l'appropriation du sens pour développer l'autonomie

Le JdE prend le contrepied des démarches de communication comme la publicité. En grossissant le trait jusqu'à la caricature, celle-ci traite ses cibles comme des objets, là où le JdE considère les hommes comme des sujets, capables d'esprit critique, de raisonnement personnel. Il permet de donner des éléments de compréhension d'une situation dans ses diverses composantes :

- l'avenir (comprendre les tendances et évolutions en cours permet de s'approprier la stratégie) comme le passé (sa connaissance éclaire le présent et construit de l'expérience),
- les questions ou incertitudes : permettre à chacun de s'emparer des grandes questions qui fondent le sens, organiser un échange collectif et constituer ainsi un levier puissant d'appropriation du projet collectif de l'entreprise. Souvent, la communication ne s'attache qu'à faire connaître une décision, sans s'intéresser au processus qui a permis de tirer des conclusions et de définir une stratégie. Pourquoi communiquer seulement pour légitimer des décisions ? Pourquoi attendre, alors qu'il est tellement plus profitable de communiquer au fil de l'eau.

C'est l'une des caractéristiques du JdE et du jalonnement sur lequel il repose. Le rappel régulier des valeurs cimenter une adhésion rappelée et renouvelée qui se traduit par la confiance. Imaginez-vous dans les familles une éducation faite sans un rappel inlassable des valeurs et des comportements qui rendent possible et épanouissante la vie en commun ?

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéro 17

Dedans / dehors

Toute organisation comporte un dedans et un dehors. Le dedans fonde son identité, son «Ego»; sa finalité se trouve généralement dans son dehors, son environnement, son «Eco»*.*

La théorie du management s'est dans un premier temps focalisée sur le dedans : c'est l'époque de Taylor, Fayol et des autres, de l'entreprise considérée comme une mécanique. Une fois le dedans organisé, le dehors est entré en scène : apparition de la réflexion stratégique et du marketing dans les années 50.

** les termes Ego / Eco sont empruntés à Edgar Morin*

La dynamique dedans / dehors, moteur de la performance

Qu'est-ce que le dedans ?

Le dedans est multiforme : il est à la fois structure, culture, systèmes et management. Il est fort quand toutes ces composantes concourent à une plus grande implication des acteurs et à une appropriation collective de l'entreprise. Ainsi l'institution juridique et le personnel confondus se prennent en charge collectivement, jusqu'au point où le sens partagé devient conscience de soi ou Ego.

Le dedans est faible pour les employés intérimaires qui se considèrent comme en transit dans l'entreprise, mais il est élevé quand tout le personnel se mobilise pour résister à une OPA inamicale lancée par un concurrent.

Qu'est-ce que le dehors ?

Le dehors, lui, est ouverture au monde des clients, des fournisseurs, des médias, des associations, de la société toute entière. Il représente la tendance de l'entreprise à s'intéresser et à réagir au désordre ambiant, à anticiper les évolutions, à tirer le meilleur parti des richesses extérieures (économiques, sociales, professionnelles), à inscrire sa marque dans son environnement, bref à communiquer dans les deux sens avec tout ce qui l'entoure.

Le sens du dehors est faible quand la préoccupation du client est cir-

conscrite à la fonction commerciale. Il est élevé quand tout salarié vit comme une nécessité sa contribution à la satisfaction du client externe.

L'interaction dedans / dehors

Trop de clôture s'oppose au changement et trop peu disloque l'organisation. D'une façon générale, c'est le dedans qu'il faut renforcer pour accroître l'esprit de corps autour d'un projet et développer des valeurs comme la confiance mutuelle ou l'amour du métier et c'est sur le dehors qu'il faut ouvrir l'entreprise pour accroître sa compétitivité, susciter des occasions de changement et développer des valeurs comme le goût du risque et de l'innovation. D'où la nécessité pour tout décideur d'inscrire son action dans un champ global, en considérant le dedans et le dehors comme des forces en tension mutuelle, au sein d'une «boucle récur-sive», pour reprendre le terme utilisé par Edgar Morin dans La Méthode.

Les quatre modes d'organisation

Dedans et dehors – faibles ou forts – définissent une typologie fondamentale des organisations en quatre familles :

- **L'organisation mécaniste** (bureaucratique, taylorienne...) présente le cas extrême où le dedans et le dehors affichent un faible niveau. Ici,

le dehors est lointain, hors contexte. Les clients, les concurrents et les exigences du marché sont vécus comme des paramètres abstraits. Le changement est difficile car sa nécessité n'est pas perçue.

• **L'organisation individualiste** (ou mercenaire) est elle aussi peu sensible au dedans, en revanche chaque équipe de base réagit fortement en fonction du dehors ! Ce dehors peut être la clientèle, le métier, mais aussi toute tentation purement personnelle. Ici, l'activité souvent débordante des acteurs sert leur intérêt privé avant celui de l'entreprise. Le dedans n'est pas directement stimulé par le dehors mais, indirectement, la créativité individualiste ainsi libérée peut contribuer à amorcer des changements.

• **L'organisation tribale** joue à fond l'appropriation du dedans, mais sans tenir un grand compte de l'environnement. Plus encore que l'organisation mécaniste, l'organisation tribale se croit seule au monde ! Elle n'est pas prête à changer mais, du moins, son dynamisme propre et sa confiance inébranlable en elle-même lui permettent d'affronter le marché.

• **L'auto-organisation** se présente comme une combinaison dynamique des organisations individualiste et tribale, comme le stade ultime de l'accomplissement du dedans et du dehors. La clôture sur le dedans sert l'unité d'action indispensable, l'ouverture sur le dehors renforce la variété de réactions nécessaire. L'organisation acquiert cette propriété essentielle qu'est l'autonomie, c'est-à-dire qu'elle est capable de mobiliser son dedans par le dehors, pour mieux maîtriser le dehors par le dedans. Il est clair qu'aucune organisation réelle ne relève entièrement d'une seule de ces familles. Toutes présentent un dosage entre les quatre

types. Plus qu'à la globalité d'une organisation, c'est à chacune de ses composantes que la grille d'analyse s'applique de manière pertinente : système de rémunération, de gestion, corps de valeurs... Le management global, outil de la sociodynamique, s'attache à caractériser la situation initiale, à décrire une cible et à identifier les leviers à actionner pour mener à bien la transformation de l'organisation.

Ni dedans, ni dehors, l'entre-deux...

La ligne de démarcation dedans / dehors est devenue floue, fluctuante, impalpable. Les pratiques généralisées de fusions en série et d'externalisation brouillent les cartes. Avec une fusion, **c'est le dehors qui entre à l'intérieur de l'entreprise** : ce sont des marques, des produits, des hommes, des traits culturels étrangers qui font soudain partie du dedans. Il est fréquent qu'au sein de groupes issus de fusion, des années après le choc initial, on distingue encore les ex-A et les ex-B. Alors quand le rythme s'accélère, chacun éprouve une difficulté croissante à retrouver ses repères. Avec l'externalisation, c'est l'inverse : **le dedans devient dehors**. Longtemps ce phénomène n'a concerné que des fonctions jugées peu stratégiques, telles le nettoyage, la restauration... Puis est venu le temps de fonctions à plus forte valeur ajoutée, comme l'informatique, la maintenance... Désormais, c'est ce qui semblait partie inaliénable de l'entreprise qui connaît le même sort : la production et même la R&D (jusque dans l'industrie pharmaceutique, dont elle constitue pourtant le cœur).

En même temps que la frontière devient de plus en plus mouvante, **la différenciation, jusqu'alors nette, entre dedans et dehors tend à s'estomper** et le mode d'interaction entre les deux évolue en profondeur. La coopération avec les partenaires devient plus profonde, le lien est plus intime. «L'autre», sans être dedans, n'est plus complètement dehors.

Il apparaît de nouvelles formes d'organisation où la frontière dedans / dehors devient floue et où la capacité du dedans à coopérer avec le dehors devient stratégique : entreprise virtuelle, étendue, en réseau, etc.

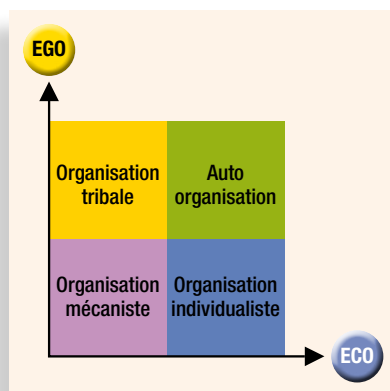
Un dehors qui s'invite

Le dehors demande de plus en plus de comptes à l'entreprise, notamment si elle a une visibilité internationale. Sur bien des plans, un dirigeant doit veiller à ce que son entreprise ait une conduite «responsable». Mieux, il doit le prouver. Qu'il s'agisse d'écologie, d'éthique, de sécurité, notamment alimentaire, de social, voire de sociétal, l'entreprise est scrutée, contrôlée, audité, voire poursuivie en justice.

Mobiliser le dedans par (... et pour) le dehors

Michel Grundstein, chercheur associé au Lamsade, s'exprimant sur «l'entreprise étendue», a montré qu'«il y a 20 ans, 1/3 des employés d'une entreprise étaient en contact avec l'extérieur, aujourd'hui, les 3/4 des employés le sont». Une bonne raison pour mobiliser le plus grand nombre sur la perception, la compréhension du dehors et sur le développement de la capacité de coopération et d'action avec lui. Le premier dehors, c'est le client.

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéro 9



L'auto-organisation

L'auto-organisation est un concept commun aux domaines de la physique, de la biologie et de la sociologie. Malgré des différences significatives entre ces domaines, l'auto-organisation renvoie à une notion simple : elle procure à un système une capacité supérieure d'adaptation à la complexité et à la turbulence de son environnement.

Ainsi comprendre un système auto-organisé suppose d'analyser chacun de ses composants et leurs interactions avec l'environnement. Agir sur ce système nécessite donc un management global.

L'illustration par excellence du principe d'auto-organisation en biologie réside dans l'apparition de la vie : le vivant, bien que né uniquement de composants inertes, dispose de propriétés ne pouvant être déduites de ces composants et qui pourtant les transcendent.

L'auto-organisation, concrètement c'est quoi ?

L'auto-organisation est une forme d'organisation de l'action collective, que l'on peut considérer comme opposée au taylorisme.

Le taylorisme est fondé sur la séparation entre la conception du travail et l'exécution, sur une approche scientifique de l'organisation, sur un découpage rationnel des fonctions, sur un unique facteur de motivation au travail : l'argent. La conception de l'homme implicite sur laquelle repose cette organisation correspond à la théorie X de Mc Gregor : l'homme a une aversion naturelle pour le travail ; il doit être contraint, contrôlé ; il préfère éviter les responsabilités... L'auto-organisation renvoie quant-à-elle à la théorie Y de Mc Gregor, dont les présupposés sont exactement à l'inverse de ceux de la

théorie X. Elle se caractérise d'abord par une **organisation flexible**. La répartition des fonctions est souple ; chaque fonction a la sensibilité des autres, elle est à leur service ; la polyvalence est développée. Ensuite, l'auto-organisation provoque **une atrophie délibérée des règles formelles**. Les statuts et les procédures sont réduits au minimum. A l'inverse le projet commun, perçu comme cohérent avec l'intérêt personnel de chacun, est hypertrophié. Chacun est libre mais enclin à mettre cette liberté au service de l'intérêt commun. **L'ouverture sur le dehors** est favorisée : l'environnement, le marché, la concurrence entrent à l'intérieur de l'entreprise. Le client est omniprésent dans l'esprit de tous les collaborateurs, quelle que soit leur fonction. **Le manager est un «éducateur»** : le chef a avant tout pour mission de créer les conditions pour que s'exprime tout le potentiel de créativité et d'initiative des autres, pour que chacun s'implique dans son travail. **La prise de décision se fait de manière ad hoc** par consultation des avis compétents et synthèse ; la capacité d'être pour un temps le décideur ultime est partagée par tous («le chef, c'est celui qui a le ballon») ; le principe de subsidiarité est appliqué. **L'esprit de coopération** dépasse l'esprit de concurrence, sans toutefois le réduire à néant : les talents de chacun sont connus de tous ; confronté à un problème, chacun recherche la contribution du meilleur expert, parce que c'est le meilleur et non pas pour se débarrasser du problème ; le droit à l'erreur est reconnu.

L'auto-organisation repose sur trois conditions de succès : le stress positif, le plaisir et la performance.

L'auto-organisation, pour quoi faire ?

Bien souvent, les théories des organisations reposent sur une vision mécaniste des systèmes : la direction et le développement sont dévolus à des unités distinctes, les notions de hiérarchie, d'organigramme, de définitions de fonctions sont plutôt rigides, les processus sont bien définis et doivent être appliqués par tous. De telles organisations présentent un manque de capacité d'innovation ; les comportements sont régis par des règles et des limites et non par des opportunités et des degrés de li-

L'auto-organisation, ça existe !

L'auto-organisation n'est pas un pur concept : elle existe dans la réalité des entreprises. Les exemples les plus courants relèvent de petites structures animées d'un fort esprit d'entrepreneuriat ou de structures de type profession libérale.

Il existe aussi des exemples d'entreprises de plus grande taille, exerçant une activité de production, appliquant les principes de l'auto-organisation :

- **SEMCO SA** (entreprise brésilienne de 800 personnes, dont l'activité d'origine est l'industrie navale), organisée en cellules de production autonomes.
- **FAVI** (cf. La Revue numéro 14), sous-traitant français de l'automobile spécialisé dans la fonderie, qui emploie 500 salariés dans la Somme et se targue d'être une entreprise sans patron et dont la devise est «par et pour le client».
- **MONDRAGON**, groupe mondial de 85 000 personnes, d'origine basque, construit sur des valeurs corporatives, sur l'utilisation de méthodes démocratiques, la promotion humaine et professionnelle de ses employés et son engagement à l'égard de la communauté.
- **CASCADES**, groupe international canadien de 12 000 personnes qui promeut la gestion participative.
- **LECLERC**, mouvement d'indépendants liés par des valeurs et une charte d'engagement partagés, qui promeut l'autonomie de chaque magasin. Les «outils communs» – centrale d'achat, bases logistiques, marques propres – ne sont pas là pour imposer des procédures et des normes mais pour servir la dynamique commerciale de chaque point de vente.

berté. Ces limites à la performance conduisent à explorer la voie de l'auto-organisation parce qu'elle permet de **réagir à la complexité du monde**.

La globalisation, la reconfiguration des marchés, l'instabilité réglementaire et l'accélération des changements sont autant de composantes qui témoignent de la variété de notre environnement. Pour assurer une meilleure maîtrise du devenir et de l'identité de son entreprise, il s'agit donc d'apporter une variété de réponses en développant les capacités d'initiative et de prise de décision sur le terrain... en deux mots, en développant l'auto-organisation.

Par ailleurs, le désengagement des salariés trouve un remède dans l'auto-organisation. Elle est à même de susciter le véritable sentiment d'appartenance, fondement de l'implication durable, en répondant mieux aux attentes de salariés mieux formés, plus autonomes et plus exigeants qu'un fonctionnement mécaniste, encadré par une hiérarchie trop présente, des procédures strictes, faisant peu appel à l'initiative et à la créativité.

Comment générer de l'auto-organisation ?

Si elle ne se décrète pas, l'auto-organisation n'apparaît pas non plus spontanément. Elle nécessite une vraie volonté politique et de la persévérance dans la mise en œuvre d'un mode de management approprié.

Il n'est pas raisonnable de vouloir fonder tout le fonctionnement de l'entreprise sur le principe d'auto-organisation : des zones plus mécanistes doivent être préservées, facteurs de stabilité, cadres à l'intérieur desquels se développera l'auto-organisation. C'est de la tension entre les deux types de fonctionnement que résulte la performance. Tout l'art est dans le choix des zones et dans le dosage. Dans cette logique, on trouve par exemple l'intrapreneurship, système où le salarié entrepreneur est abrité par son entreprise pour y développer librement un projet innovant dans des structures solides.

Dans l'auto-organisation, le rôle du «transformateur» est particulier : il n'est pas de définir et de mettre en œuvre le mode d'organisation cible mais de dénouer les rigidités qui conduisent le système à rester identique à lui-même. Pour cela, deux modes d'action sont à privilégier :

La stratégie du vide contrôlé

Inspirée du jeu de Go et de la philosophie chinoise – dans laquelle le Yin (vide, liberté, indétermination, chaos) est la matrice du Yang (plein, matière, vie, lumière) – cette démarche réconcilie deux stratégies opposées.

- Celle du **plein** donne au chef la fonction de définir le cadre, les règles et les procédures. Le salarié devient rétif à prendre une initiative : «*puisque ce que je dois faire m'est défini de manière aussi précise (et souvent efficiente), je ne fais rien*

d'autre que ce qui m'est demandé explicitement». Elle ne pousse pas les acteurs à développer leur synergie et à franchir cette fameuse «ligne bleue de l'initiative», signe tangible de leur coopération et de leur engagement.

- Celle du **vide**, dans laquelle le responsable met provisoirement entre parenthèses ses droits, ses pouvoirs, ouvre ainsi aux autres acteurs des espaces de liberté.

Dans la stratégie du vide contrôlé, le chef se met en retrait et libère des espaces d'initiative à vocation synergique, tout en conservant le contrôle et en intervenant en cas de défaillance. C'est une stratégie de repli, mais de repli élastique : le chef retrouve immédiatement son rôle, face à toute absence d'initiative, tout manquement grave ou erreur manifeste.

La délégation à rebours

Second mode d'action privilégié, la délégation à rebours consiste à organiser la pyramide des responsabilités à l'inverse de la pratique habituelle : le niveau hiérarchique le plus local s'approprie toutes les tâches et prend toutes les initiatives qu'il peut assurer dans de bonnes conditions de performance, dans la perspective du projet. Les autres tâches sont remontées au niveau supérieur et ainsi de suite jusqu'au décideur le plus global qui assume... le solde. C'est en quelque sorte le niveau n-1 qui délègue une tâche au niveau n, sous réserve de l'aval de celui-ci. La délégation à rebours octroie un droit considérable au niveau local, celui de s'approprier peu à peu toutes les tâches accessibles et, par conséquent, de définir a contrario, celles des niveaux les plus élevés. On aura reconnu le principe de subsidiarité évoqué par Saint Thomas qui donne la priorité aux initiatives de l'homme et de sa famille sur celles de la cité.

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéro 7

L'unité d'appartenance

Malgré la méfiance ambiante envers le sentiment d'appartenance et la dépendance qu'il implique, nous avons la conviction que le besoin de s'investir dans une action collective demeure et que l'entreprise peut en être le lieu. Si l'entreprise ne peut à l'évidence pas décréter un sentiment d'appartenance, elle peut au moins créer des conditions plus favorables à son apparition et à son renforcement.

Est-ce qu'une entreprise peut prétendre au titre d'unité d'appartenance ? L'enjeu n'est pas mince si l'on considère que c'est dans une unité d'appartenance, à son bénéfice, qu'un individu développe le plus d'initiative, d'implication, de synergie... et donc de performance.

Appartenance : question de degré

La sociodynamique propose d'apprécier l'intensité de l'appartenance sur une échelle à quatre niveaux.

Tout d'abord, l'appartenance peut être considérée comme purement physique, presque mathématique, au sens où un élément appartient à un ensemble. À ce niveau, j'appartiens à «mon» entreprise, je figure dans le registre des effectifs sans que cela n'ait pour moi la valeur d'un quelconque attachement.

En gravissant un échelon, l'appartenance peut être qualifiée de raisonnée ou d'utilitaire : j'appartiens à cette entreprise parce qu'elle m'apporte la sécurité, un statut, une rétribution, des avantages matériels... L'appartenance peut être forte à un instant donné mais elle est aisément réversible : mercenaire, je reste et rien ne me retient si je trouve mieux ailleurs.

Au-dessus se trouve le palier de l'affectif, du culturel : je suis partie prenante de cette unité parce que je m'y sens bien, parce que je m'y retrouve avec mes semblables : chaleur humaine, reconnaissance de mon individu, langage et signes communs, compréhension et affection mutuelles répondent à mon besoin fondamental de faire partie d'un groupe et d'échanger.

Enfin, le sommet de l'échelle se caractérise par une appartenance identitaire, qui va jusqu'à une identification de l'individu à sa «niche» : j'appartiens à ce groupe parce qu'il promeut les valeurs

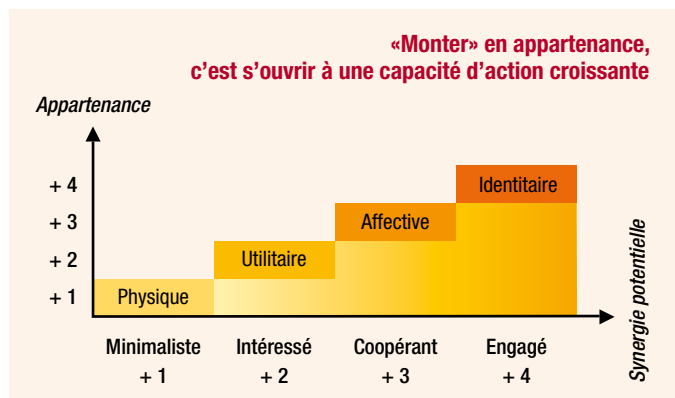
auxquelles je crois, parce que je partage profondément avec ses membres un même but, un projet collectif.

Il est clair que le degré d'appartenance conditionne étroitement la quantité d'efforts que l'individu est disposé à fournir en faveur de l'unité concernée, ou pour utiliser un terme plus sociodynamique, son niveau de synergie.

De l'appartenance physique, on ne peut attendre qu'une synergie minimaliste (+1).

L'appartenance identitaire est celle qui conduit sûrement au stade de l'engagement (+4).

«Monter en appartenance», c'est s'ouvrir à une capacité d'action croissante. Comme le notait récemment un dirigeant : «Si on travaille pour un salaire, on meurt pour une cause». Pour se dépasser, encore faut-il y croire.



La «marque employeur» : un facteur d'appartenance

La sociodynamique postule, ce qui semble de bon sens, qu'un même individu ne peut appartenir de manière forte qu'à un nombre limité d'unités d'appartenance (UA). Or, pour ses salariés, l'entreprise est loin d'être la seule candidate au statut d'UA : sur les rangs se pressent les cercles traditionnels comme la famille, la religion, la nation, mais aussi de plus en plus de «tribus» aux caractéristiques socioculturelles les plus diverses ou d'associations en tout genre. Comment se faire remarquer au milieu de cette profusion ? Comment attirer, intégrer et retenir durablement les meilleurs talents ? Pourquoi un individu libre et jouissant d'une bonne capacité de discernement choisirait-il «d'appartenir» à telle entreprise plutôt qu'à telle autre ? Et pourquoi y investirait-il une

part importante de son énergie plutôt que dans des activités externes ? Ces questions préoccupent les entreprises les plus clairvoyantes, qui anticipent la tension à venir sur le marché du travail et la pénurie de ressources annoncée comme imminente.

L'une des réponses en vogue actuellement est la «marque employeur» (traduction du concept une fois de plus importé des US d'Employer Branding). De quoi s'agit-il ? D'abord considérer l'entreprise comme un produit que le candidat ou le collaborateur est libre de choisir ou de délaisser. Ensuite considérer le salarié à la fois comme un fournisseur de compétences et comme un «client» de l'entreprise. Enfin, appliquer à cette relation les méthodes et outils du marketing. L'objectif est de devenir un employeur de référence, d'être perçu positivement sur le marché du travail (comme un produit leader peut jouir d'une image favorable dans l'esprit des consommateurs) et ainsi d'attirer les meilleurs candidats et de fidéliser les meilleurs salariés. En sociodynamique, on parlerait d'«employeur de préférence».

Dans toutes les démarches connues, même si l'approche utilitaire prédomine, la volonté apparaît de jouer sur les leviers de l'affectif, voire de l'identitaire (comme en marketing produit !). Le levier le plus évoqué reste toutefois la gestion des ressources humaines : rémunération, rétribution, statut, sécurité, information, conditions de travail, formation, promotion. C'est le plus maîtrisable par l'entreprise, celui sur lequel une action volontariste peut être suivie d'effet. Mais sa capacité à entraîner une appartenance autre qu'utilitaire est limitée.

Pour un militantisme d'entreprise ?

L'entreprise doit-elle chercher à développer une appartenance de ses salariés allant au-delà de l'appartenance utilitaire ?

On peut considérer qu'améliorer sa performance est la finalité première de l'entreprise. André Comte Sponville dans son ouvrage «Le capitalisme est-il moral ?» évoque cette vision amoral de la firme poursuivant ses finalités économiques sans autre préoccupation. Mais développer l'appartenance constitue un bon moyen pour y parvenir. Dans une conception plus humaniste, l'entreprise doit le faire avec réserve et précaution : les risques de manipulation et d'embrigadement de la part de l'employeur sont réels et il faut être conscient que le salarié n'a aucune garantie, quel que soit son niveau d'engagement, de ne pas être sacrifié en cas de nécessité.

Peut-elle le faire ? À l'évidence, il ne suffit pas de multiplier les offres de service ni de mettre en œuvre des dispositifs sophistiqués de gestion des ressources humaines. Si l'appartenance utilitaire peut se construire par une approche déliée, l'appartenance affective et moins encore l'appartenance identitaire ne se décrètent. Elles requièrent des leviers beaucoup plus subtils, qui n'engagent pas que la DRH, ni même le top management mais tous les managers.

L'appartenance affective implique reconnaissance de l'individu, écoute, richesse des échanges internes et externes, qualité de l'ambiance de travail et des rapports hiérarchiques, fierté, émulation. **L'appartenance identitaire** nécessite le partage de la finalité, des valeurs, du projet collectif, le sens d'une utilité sociale, le respect de l'éthique, l'exemplarité du management, un certain degré d'autonomie et de responsabilité. Dans les deux cas, atteindre ces degrés de l'appartenance passe avant tout par une immersion durable dans une organisation authentiquement propice. Les conditions évoquées sont nécessaires, leur absence interdit à coup sûr de réussir à générer le niveau d'appartenance visé. Elles ne sont en aucun cas suffisantes et leur présence ne garantit pas le succès : même dans un environnement favorable, chaque salarié conserve son libre arbitre.

Quelques axes de réflexion nous semblent néanmoins intéressants, susceptibles de contribuer à enrichir le lien entre l'entreprise et ses salariés.

1. Développer une éthique de la réciprocité : considérer le salarié comme un sujet autonome, adulte et responsable. Dépasser le donnant/donnant. Apporter une réponse plus souple et adaptée à la diversité des attentes individuelles. Être clair sur les engagements réciproques et sur leurs limites.

2. Permettre à chacun de préserver un équilibre entre son investissement dans l'entreprise et sa vie privée. Accepter, voire encourager d'autres unités d'appartenance. Prôner une appartenance ouverte (le réseau) plus que fermée (la tribu). Miser sur la puissance considérable de l'engagement personnel, même mesuré : offrir à chacun de mettre une limite claire dans son engagement vis-à-vis de l'entreprise peut être facteur d'une implication accrue à l'intérieur de cette limite. À l'inverse, avoir le sentiment d'être «corvéable à merci» peut entraîner un désengagement.

3. Investir sur le contenu du travail, sur la définition de postes enrichissants, d'organisations développant le professionnalisme et la réalisation de soi. Proposer des projets, des œuvres collectives «à portée d'homme», capables de générer enthousiasme et initiative. Miser sur le sentiment d'appartenance au métier et sur la volonté d'excellence qu'il peut générer, notamment pour certaines populations très attachées à leur profession (journalistes, facteurs, pilotes d'avion...).

4. Tenter de développer une appartenance «duplex», dans laquelle chacun se sent impliqué à deux niveaux : un niveau local, jouant sur la proximité et le lien social, et un niveau plus global, nécessaire pour s'affranchir des particularismes inhérents au premier niveau. Le choix des deux niveaux est affaire de population : par exemple, le rayon et le magasin pour l'employé d'un hypermarché, le magasin et l'enseigne pour l'encadrement.

5. Dynamiser le rôle du management intermédiaire : ce dernier s'est vu retirer progressivement nombre de ses leviers d'action, pour se voir cantonné au rôle ingrat de discipline et de courroie de transmis-

sion. Lui redonner des degrés de liberté, des pouvoirs, de l'initiative, notamment dans la gestion des hommes, c'est être gagnant sur deux tableaux : c'est d'abord s'en faire un allié, renforcer son propre sentiment d'appartenance. C'est ensuite se donner les moyens d'apporter une réponse plus personnalisée aux attentes diverses.

6. Donner un sens à l'engagement dans l'entreprise : par exemple, mobiliser autour des valeurs communes et vécues au quotidien par le corps social et non celles que l'on décrète.

En conclusion, reprenons l'analogie du marketing : un succès de mode résulte d'une rencontre mystérieuse entre l'offre d'un créateur et les aspirations profondes et floues des consommateurs. **De même, une appartenance forte se construit dans une alchimie entre une institution – dans ses dimensions les plus intimes : finalités, structures, culture, systèmes, management – et un corps social aux aspirations multiples et non exprimées.** S'il peut y avoir action délibérée en la matière, il ne saurait y avoir aucune recette, ni aucun automatisme.

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéros 10 et 11

Le management par les hommes ou par les procédures ?

S'il est sans doute simpliste d'opposer ces deux approches en les renvoyant dos à dos, comment les concilier de manière efficace ?

Nous avons le sentiment que l'approche par les procédures, sous la poussée de tendances fortes de l'environnement économique, l'emporte largement sur le management par les Hommes. L'une des raisons réside sans doute dans la difficulté à quantifier les résultats de l'approche par les Hommes.

Tenants de la sociodynamique, nous avons évidemment la conviction que la place des Hommes dans la performance de l'entreprise est essentielle : chacun, du grand patron au plus modeste salarié, contribue par son implication personnelle et par sa capacité d'initiative à la performance globale. Bref, « miser » sur l'homme est une opération rentable.

Un débat déjà ancien, mais toujours d'actualité

Le débat n'est pas nouveau : à l'école de Taylor, prônant la séparation des tâches entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent, répond celle des relations humaines pour laquelle la qualité des relations et la considération conditionnent fortement la performance au travail. Mc Gregor se propose en arbitre de la question en confrontant ses théories X et Y (cf. page 20). De nombreuses entreprises, notamment françaises, ont semblé trouver jusque dans les années 80 un mix hommes/procédures plus ou moins performant. Les petites ou grandes entreprises de « type familial » ont fait florès : Saint-Gobain, Michelin, Peugeot, Carrefour... Elles misaient naturellement sur la seule ressource organisationnelle disponible : la main d'œuvre ouvrière censée participer à l'esprit maison et faire corps avec l'entreprise.

Deux grands facteurs ont bouleversé la donne. Le premier est de caractère psychosociologique, c'est l'**individualisme** qui a mis à mal le sentiment d'appartenance que les

hommes portaient jusqu'alors à la religion, à la nation, à l'entreprise et même à la famille. Le second facteur est de caractère économique-politique, c'est la **globalisation des marchés** qui accroît brusquement la concurrence.

Les mérites comparés des deux approches du management

Aucune des deux n'est, dans l'absolu, supérieure à l'autre. Chacune trouve sa pleine efficacité dans un contexte particulier auquel elle est particulièrement adaptée.

• Pourquoi la procédure est-elle si puissante ?

Dans leur discours institutionnel, les entreprises s'attachent à valoriser l'homme : toutes mettent en avant des valeurs humanistes, déclarent considérer les personnes comme leur première richesse... Pas une ne déclare ouvertement faire d'abord confiance aux procédures pour assurer sa performance. Dans les faits, la plupart cèdent aux nombreuses forces qui les poussent dans le sens de la procédure.

• **Quelques phénomènes concourant à l'essor de la procédure :**

- La course à la taille mondiale et l'éloignement des centres de décision

- La normalisation, standardisation des produits et des services pour en assurer la fiabilité et répondre aux obligations réglementaires

- La globalisation, qui pousse à veiller à la collaboration entre des individus de cultures, de langues, de valeurs différentes et assurer la même prestation en tout point du globe

- L'ère des technologies de l'information et de la communication et notamment des ERP pour normaliser les données et les processus de gestion et faciliter le pilotage et la prise de décision

- La «judiciarisation» du monde et l'aversion pour le risque

- Le désengagement des salariés qui nécessite de compenser un *turn over* élevé par des systèmes de capitalisation des connaissances et des savoir-faire, pour faciliter sa transmission à de nouveaux salariés

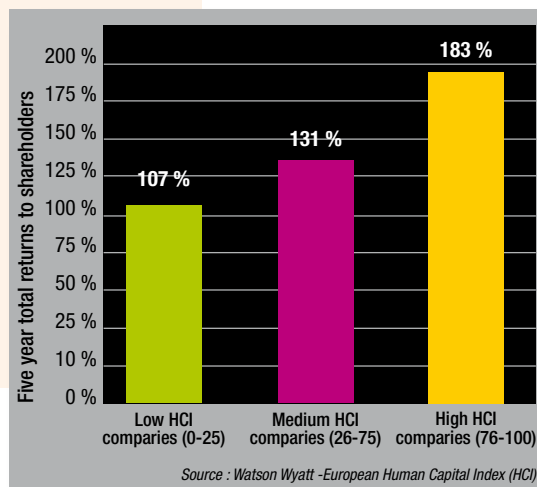
• **Pour autant, les entreprises «haute performance» investissent dans le capital humain.**

Watson Wyatt mesure la qualité des pratiques de gestion des hommes par un indicateur quantifié : le *HCI* (*Human Capital Index*, cf. encadré ci-contre). Les études menées par ce cabinet montrent qu'en Europe, comme aux USA, une gestion des hommes performante génère plus de valeur pour l'actionnaire.

Les entreprises qui gèrent mieux leur capital humain ont une meilleure performance économique

Les principaux critères corrélés positivement à la performance économique, selon le Human Capital Index (HCI), sont :

- Les pratiques de gestion des compétences (en particulier l'utilisation effective des connaissances des salariés)
- L'exercice du leadership (une hiérarchie claire et non pesante, un travail en équipe, une évaluation 360 °...)
- Les modes de rétribution, en particulier leur lien avec la performance (stock options, incentives...)
- L'information et l'écoute du salarié, considéré comme un individu, et la capacité qui lui est donnée d'enrichir son rôle



Dès lors, il est pertinent de comparer les deux logiques, pour en tirer le meilleur.

PROCÉDURES

Perception de l'homme au travail

Homme objet, exécutant intelligent, appliquant avec diligence des consignes, mais dépossédé du sens de son travail. Le travail répond avant tout à un besoin matériel et économique. Intégrer un nouveau collaborateur, c'est lui inculquer les règles. Ce peut être efficace et rapide et donc approprié à un fort *turn over*. L'entreprise «fait avec» des salariés peu formés et peu motivés, mais aussi peu coûteux.

Collaboration entre individus et entités

Coordination, c'est-à-dire régulation des interactions entre entités et individus par des processus et des systèmes pré-établis. Définition précise a priori du rôle de chacun et codification des interactions. Collaboration contrainte, obligatoire, faisant appel à la discipline. Tend à réduire la complexité en mécanisant les relations.

HOMMES

Homme sujet, maîtrisant son contexte et capable d'initiative. Au-delà de sa dimension économique, le travail répond aussi à un besoin de relation aux autres et de réalisation personnelle. Intégrer un nouveau collaborateur, c'est lui faire partager un projet, une ambition et l'aider à trouver sa place dans le fonctionnement d'ensemble. L'entreprise considère les hommes comme une ressource clé, cherche à les développer et à les fidéliser.

Coopération fondée sur l'ajustement mutuel. Collaboration libre et relevant de l'initiative mutuelle. Réaction à l'événement, en fonction de la compréhension que chaque acteur a des enjeux communs et de son propre rôle. La complexité est acceptée et prise en charge par les hommes.

PROCÉDURES

Performance

Conformité au standard, à la norme (logique ISO), respect de la règle, application diligente des consignes, rigueur, discipline, fiabilité, analyse rationnelle des problèmes en vue de les résoudre. Logique de répétition inlassable des mêmes actions codifiées qui conduisent à la performance – logique qui peut être très efficace dans un environnement stable.

Le complexe est géré par un découpage fin d'objectifs emboîtés (jusqu'à l'individu) assorti d'un dispositif simple de récompenses privilégiant le court terme. L'action de chacun est ainsi focalisée sur un objectif clair. Les antagonismes entre objectifs ne sont pas compensés.

Appartenance

Rationnelle et fondée sur la réponse aux aspirations de sécurité et **l'intérêt à court terme** ; souvent éphémère, le sentiment d'appartenance existe tant que le rapport d'intérêt est favorable.

Client

Délivrance d'un produit ou service.

Pas d'investissement affectif dans la relation, segmentée par le marketing, mais néanmoins anonyme, interlocuteurs fondus dans la masse. Relation marchande, régie par la procédure (ex. : les opérateurs de centres d'appel).

Peut être satisfaisant pour le client si le standard délivré correspond à son attente : pas de surprise, ni bonne, ni mauvaise.

Organisation

La procédure constitue la concrétisation de l'intention organisatrice du manager : dire ce que chacun doit faire et comment il doit le faire.

- **Avantages** : la procédure est en principe conçue par un expert, qui domine le sujet et réalise une optimisation globale du processus entre acteurs. Elle capitalise sur les meilleures pratiques et garantit une constance dans les performances. Elle sécurise les acteurs qui n'ont alors pas à se poser trop de questions.

- **Risques** : Trop de distance (physique ou culturelle) entre celui qui conçoit et celui qui exécute ; tentation du « bouton-de-guêtrisme », de l'organisation prussienne ; désengagement et passivité des exécutants ; incapacité à traiter correctement un aléa non prévu par la procédure, faute de compréhension globale du processus ; délai de réaction à un changement trop long ; la difficulté à prendre en compte les particularités locales.

HOMMES

Tirée par une ambition collective et vécue par chacun. Initiative, engagement, responsabilité, créativité, vision globale. Système de mesure mixant de nombreux paramètres antagonistes (global/local, effort/résultat, individuel/collectif, coopération/centrage personnel...). Rétribution multiforme (argent, formation, carrière, considération...). Chacun intègre et assume les contradictions, guidé par une compréhension globale des enjeux partagés. Nécessite des individus plus engagés, plus conscients, plus formés.

Fondée sur l'implication, le partage du sens et l'engagement à long terme.

- **Risque** : désenchantement en cas de crise.

Développement d'une relation individualisée,

interpersonnelle, à composante affective. Client partenaire, relation de long terme. Le client est l'affaire de tous. Ecoute permanente, cherchant à devancer les problèmes, anticipation des besoins.

L'entreprise cherche à satisfaire les demandes spécifiques, à co-élaborer le produit ou le service avec le client.

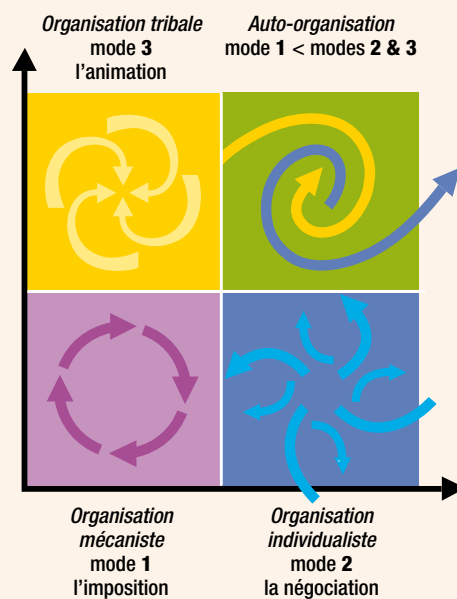
L'organisation se réduit à sa plus simple expression, à la définition d'une zone rouge (celle de la contrainte, réduite à son minimum) : une mission, un périmètre de fonction, une contribution attendue aux enjeux.

En dehors de ce cadre de contrainte, priorité à la zone bleue, celle de l'initiative, de la création : à chacun de trouver son mode de fonctionnement, ainsi que son mode de collaboration avec les autres fonctions.

- **Avantages** : la complexité, la gestion des aléas sont pris en charge au plus près du terrain et du client ; forte réactivité ; forte appropriation par chacun de son travail.

- **Risques** : déstabilisant et stressant pour les acteurs, qui ne peuvent se limiter à appliquer des consignes ; déperdition d'énergie considérable par recherche d'optimum local sans prise en considération du global ; chacun réinvente « dans son coin » des solutions déjà mises en œuvre par d'autres.

Unité d'action :
un «dedans» fort



Combiner les deux approches du management de manière optimale

Dans le fil de la réflexion présentée ici, il apparaît raisonnable de **miser sur l'auto-organisation** qui a pour mérite de maximiser les avantages des deux approches, tout en réduisant leurs faiblesses ou défauts intrinsèques.

1. L'auto-organisation introduit un mixage nouveau où l'individualisme actuel fait bon ménage avec un projet collectif.

On peut dire que ce mixage fait la part belle au management par les hommes, car «on n'a jamais vu un haut fourneau prendre de lui-même des mesures susceptibles d'améliorer sa performance».

Oui, il faut s'en remettre aux hommes, seuls capables de discerner le danger et la chance, d'imaginer de nouvelles logiques commerciales, de prendre des initiatives et même d'inventer les procédures nécessaires, mais les ayant mises au point puis en pratique, leurs auteurs considèrent ces procédures comme «leur œuvre», ob-

jets de leur propre création. La grande différence entre le management par les hommes et par les procédures tient à ceci : dans le premier cas, le pot de yaourt et la procédure pour le fabriquer sont l'un et l'autre une œuvre humaine attachante, dans le second cas il s'agit d'artefacts étrangers dont l'ingénieur et l'ouvrier sont plus des tributaires que des auteurs.

Cette option est contestée comme «trop belle pour être praticable», car elle suppose la synergie de deux tendances bien connues de J-J. Rousseau et difficilement compatibles : l'indépendance des acteurs associée à leur affectivité partagée et à leur intérêt commun. Malgré tout, ce qui paraît fondé dans cette critique, c'est la mauvaise compréhension du rôle réel confié à l'autorité.

2. L'auto-organisation réintroduit l'autorité du 1er mode d'une façon différente, plus performante parce que plus discrète.

Plus que le principe même de l'imposition, c'est la manière de la pratiquer qui rend souvent le 1er mode détestable dans notre monde moderne. Pratiqué avec courtoisie et sans excessive démonstration d'autorité, il acquiert l'assentiment des intéressés, au fond convaincus de sa nécessité.

Donner à l'autorité un caractère plus modeste au quotidien et un champ d'action limité à l'essentiel : une préconisation qui, loin d'affaiblir la suprématie des dirigeants en matière de décision, leur permet au final de mieux exercer leur pouvoir d'imposition.

Condensé de La lettre de la sociodynamique numéros 18 et 19

Variété de réactions : un «dehors» fertile

bibliographie

Moyens collectifs d'éducation dans les groupes d'enfants
Editions Fleurus, 1954

Comprendre les conflits sociaux : déclenchement, déroulement, issue
Les éditions d'organisation - 1973

Traiter les tensions et les conflits sociaux
Les éditions d'organisation - 1975

La sociodynamique : un art de gouverner, avec Xavier Stefani
Les éditions d'organisation - 1983

La passion d'entreprendre, avec Jean-René Fourtou
Les éditions d'organisation - 1985

La stratégie de vos relations : la sociodynamique pour mieux se comprendre, avec Christian Guignot
Les éditions d'organisation - 1989

Globalement vôtre... Conte managérial, avec Jacques Jochem
Editions France 1 - 1990

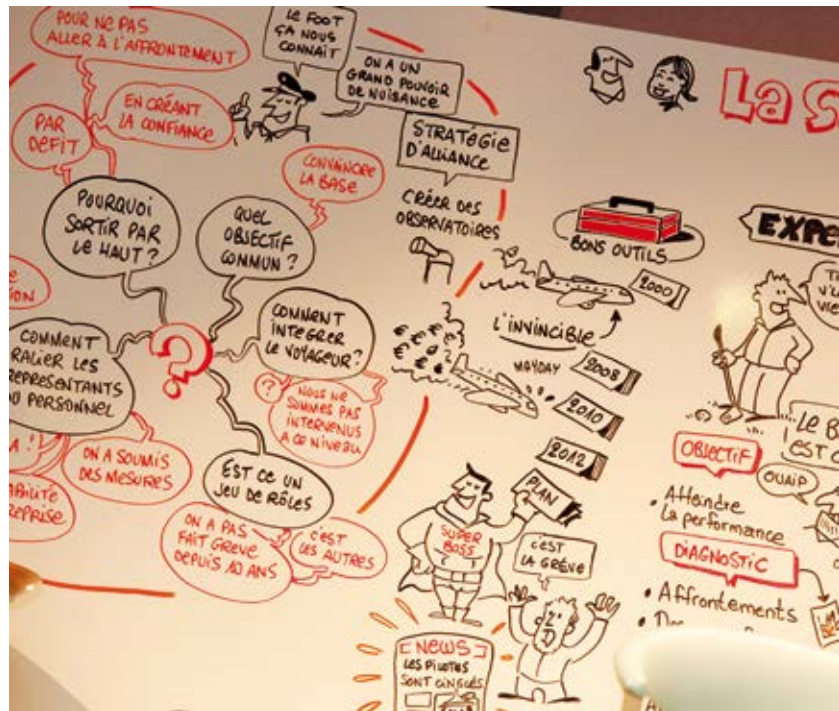
La sociodynamique du changement, avec Nicolas Bühler
Les éditions d'organisation - 1992

1001 citations sociodynamiques, des repères pour votre action
Les éditions d'organisation - 1997

L'élan sociodynamique, avec Kea&Partners
Les éditions d'organisation - 2004

Le manager joueur de go, avec Marc Smia
Les éditions d'organisation - 2006
(Réédition en 2007 et 2013)

L'auto-révolution... une nouvelle stratégie pour réussir la révolution en France, avec Philippe Quême
L'Harmattan - 2007





*Organiser, est-ce mettre de l'ordre
ou susciter la vie ?*

Ton projet, c'est le chemin...

Qui est le chef, le capitaine de l'équipe
ou celui qui a le ballon ?

**Pourquoi passer du temps à essayer de convaincre ses opposants
alors que des alliés nous attendent pour relever les défis ?**

Ton style est le vêtement de tes pensées.

On n'a jamais vu un
haut-fourneau changer
par lui-même

**SI VOUS N'AIMEZ PAS LES HOMMES,
DEVENEZ GARDIEN DE PHARE**

Réjouis-toi d'être un être vivant... mais exister vaut mieux encore.

Manager, est-ce piloter le mouvement avec
la rigueur cartésienne de l'ingénieur ou
faire émerger la vie avec la constance
du jardinier ?

Découvre une grande vertu philosophique : l'humilité...

*Attention,
la bagarre, ça existe aussi !*

1

Du projet à la transformation

- Introduction à la transformation selon Kea&Partners

Entretien avec **Didier Pineau Valencienne**

Gestion des grands comptes

- Changement d'échelle, changement de valeurs : les concentrations donnent une dimension colossale aux grands comptes et transfigurent la relation

Entretien avec **Benoît Lelièvre**

2

Pas de transformation durable sans transformation des comportements

- Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible

Entretien avec **Michel Bon**

Transformation dans les réseaux de distribution

- Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain

Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !

- Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable

Entretien avec **Jacques Maillot**

L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- Simplifier les outils et méthodes
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements
- Professionnaliser les processus de décision

Entretiens avec **Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky**

Hors-série

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

Conférence du 14 octobre 2003 - Synthèse des exposés de :

Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

- 3 situations de transformation
- Pas de transformation sans vision
- À chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible

Entretien avec **Marc Spielren**

Libres propos sur la transformation et la performance industrielle

Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

- Faire traverser la rivière à Nicolas

Entretien avec **Franck Riboud**

L'agence «télécoms» virtuelle

- Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet

Entretien avec **Philippe Distler**

6

Demandez le programme... le pilotage de la transformation

- Passer des projets à la transformation
- Bâtir le programme ... et son indispensable «tonneau»
- Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation

Entretien avec **Christian Balmes**

La marque, alliée et vecteur de la transformation

- Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation

Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

7. Distribution et grande consommation

Rendez-vous avec Wal-Mart

Entretien avec **Jacques Bouriez**

La R&D, une fonction à structurer dans le commerce

Entretien avec **Franck Moison**

Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

8

Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

- Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance
- Les forces et les limites des deux approches
- Les choix à faire par le dirigeant

Entretien avec **Gérard Boivin**

La compétitivité, un cercle vertueux

- Passer rapidement à l'action
- Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité
- Instaurer une nouvelle culture de la performance

Entretien avec **Jean-François Ferry**

collection L'Art de la transformation

collection La Transformation stratégique

collection La Transformation sociodynamique

Numéros spéciaux

9. Développement durable

Développement durable, «It's the economy, stupid!»

Entretien avec **Bertrand Collomb**

La réputation est en jeu

Choisir son centre de gravité

Entretien avec **Henri Molleron**

La voie singulière de l'Europe

Entretien avec **Paul Rossinès**

10. Cultiver ses différences

La stratégie créative

- Une nouvelle voie de transformation stratégique
- Une approche en 3 étapes

Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**

L'immatériel, un capital à faire fructifier

- Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée
- Définitions et pistes d'action

Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

Hors-série

Transformer les organisations multinationales et multiculturelles

Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008 avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michael Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

11. Services financiers

Travailler «out the box» !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

Covea : la naissance d'un réseau multiforme

Entretien avec **Thierry Derez**

Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne

Le grand challenge des banques à réseau

Entretien avec **Patrick Werner**

12. La transformation sociodynamique -1

Entretien avec **Jean-Christian Fauvet**

- 40 ans de sociodynamique

La transformation sociodynamique

Entretien avec **Jean-René Fourtou**

- La dynamique de l'action

Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe, par **François Jullien**

Hors-série

Développement durable : passer de l'intention stratégique aux résultats concrets

Point de vue de Kea&Partners

Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009 avec **Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khélif, Henri Molleron**

Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

13. Nouvelles démarches stratégiques

Se réinventer par la stratégie créative

Entretien avec **Geneviève Giard**

Entretien avec **Valérie Bobo**

Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes

Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

Hors-série

«Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent»

Point de vue de Kea&partners

Compte-rendu du débat entre **Michel-Edouard Leclerc et Franck Riboud**

14. La transformation sociodynamique - 2

Conduire la transformation sociodynamique

- Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir

Entretien avec **Dominique Mary**

Favi, entreprise sociodynamique et performante

Entretien avec **François-Daniel Migeon**

La volonté est-elle un mythe ? par **François Jullien**

15. Nouvelles voies de développement

Sustainability: a holistic business opportunity

- Executive workshops with **Richard Barrett, Göran Carstedt, Eva Karlsson, Malin Ripa, Holger Rust, Hélène Valade, Alexander Zschocke**

Se développer au Brésil, manager l'hyper croissance et éviter la surchauffe

- L'extrême croissance du Brésil
- Intérêt et difficultés pour les entreprises internationales

Témoignage de **Philippe Lecourtier**

Synthèse des débats avec **François Hisquin, Philippe Maurette, Jean-Christophe Merer, François-Philippe Pic, Paolo Picchi**

- La saga Accor au Brésil

Témoignage de **Firmin Antonio**

16. Leadership et structure

1. Leadership

- On ne naît pas leader, on le devient : une approche pragmatique du leadership

Entretien avec **Marc El Nouchi** :

participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite

Entretien avec **Vincent Mascré et François Tarel** :

transformation managériale, le silence est d'or

Entretien avec **Isaac Getz** :

fin du management ou nouvelle ère ?

2. Structure

- La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants

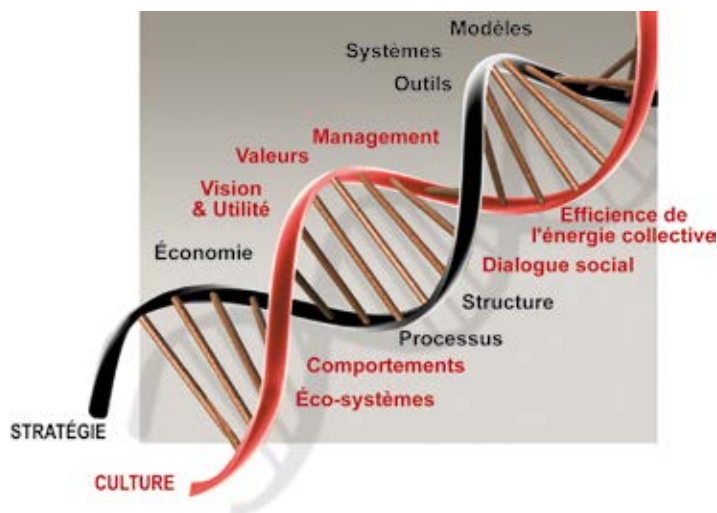
- Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?

17. La transformation sociodynamique - 3

Rendre Hommage à Jean-Christian Fauvet, un projet hautement sociodynamique

Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique

- Le style de management
- La stratégie des alliés
- Comprendre la relation entre deux acteurs...
- Le jeu des événements
- Dedans / dehors
- L'auto-organisation
- L'unité d'appartenance
- Le management par les Hommes ou par les procédures ?



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée en octobre 2001 par une équipe de consultants chevronnés, issus de cabinets de renom.

Nous opérons en France et à l'international. Nous avons constitué un groupe de plus de 300 consultants en Europe, avec 120 consultants en France.

Depuis l'origine, notre spécialité est la transformation que nous développons en apportant de nouveaux regards sur l'action.

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com

