



Institut 
de Sociodynamique

**Développer l'efficacité des relations
dans les organisations**

Module 2 : les stratégies d'action

Les fondements de la Sociodynamique

Une philosophie :
l'Homme est au cœur de la performance des organisations

Un corpus cohérent
de concepts et
d'outils...

... pour comprendre
la réalité sociale...

... et agir sur la
performance !



La sociodynamique est une discipline de l'action

Dans une dialectique : à la recherche de l'efficacité de l'organisation
ET du bonheur des hommes au service de la performance

Rappel du contexte de notre session

Développer l'efficacité des relations dans les organisations

Module 1

Savoir évaluer les niveaux
d'engagement des acteurs
dans les organisations et
agir en conséquence

Module 2

Adopter une stratégie
pour développer le niveau
d'engagement individuel et
collectif des acteurs



Au service des enjeux et de la performance

Module 2

Développer l'efficacité des relations dans les organisations

Adopter une stratégie

pour développer le niveau d'engagement
individuel et collectif des acteurs

au service de la performance

4

Deux facteurs d'efficacité dans la relation

ART

X

PUISSANCE

5

Zoom sur la puissance

ART = stratégie

X

EXISTENCE

+

POUVOIR

+

TEMPS

PUISSANCE

Retenez ...

E = SEPT

Institut Sociodynamique

6

E = SEPT

Être efficace,
c'est d'abord **EXISTER** dans la relation

Institut Sociodynamique

7

L'existence

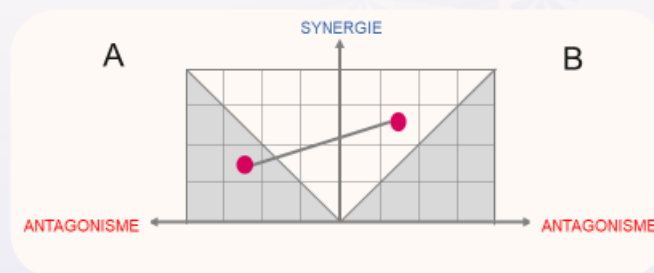
- Existence = détermination = module 1 !
- *Ex istere* : sortir de soi, se poser, avoir de la consistance, **être déterminé**, tendu vers un projet, par extension s'accomplir...
- **C'est la tension intime**, elle se manifeste dans la relation par :
 - ✓ une forme : synergie & antagonisme, jeu & intention
 - ✓ une quantité d'énergie investie

8

Le diagramme sociodynamique de la relation

Il permet, à l'instant T sur un point d'application donné,

- de visualiser les attitudes réciproques de deux partenaires en relation
- de réfléchir aux évolutions probables de la relation



exemple : B adopte une attitude haute (+ de synergie que d'antagonisme) (+3-2)
A a une attitude basse (+ d'antagonisme que de synergie) (-3+2)

9

Les « règles sociodynamique » : enseignements de l'expérience

L'accumulation d'observations construit une expérience des situations et conduit à formuler des « règles sociodynamiques ». Exemples :

- Règle 1 : à synergie et pouvoir équivalent le plus antagoniste est le mieux placé pour l'emporter, autrement dit **l'intransigeance paie**.
- Règle 2 : une attitude haute de A paie d'autant plus que B a également adopté une attitude haute et d'autant moins s'il a choisi une attitude basse.
Autrement dit **l'antagonisme pèse plus que la synergie**.
Corollaire : à pouvoir égal, une attitude haute opposée à une attitude basse est défavorisée, du moins à court terme.
- Règle 4 : à pouvoirs réciproques équivalents, il suffit qu'un partenaire adopte une attitude basse pour inciter l'autre à l'imiter, autrement dit **c'est le plus antagoniste qui impose le style de la relation**.
- Règle 8 : les attitudes mutuelles tendent vers la symétrie.

10

E = SEPT

Être efficace,
c'est utiliser au mieux ses **POUVOIRS**

11

Le pouvoir

disposer et utiliser tous les moyens matériels et immatériels permettant de produire l'effet escompté

- Origine :
 - ✓ **l'acteur lui-même** : pouvoirs naturels, expérience, courage, initiative,...
 - ✓ **l'environnement** : le droit, les structures les forces économiques et politiques
- Catégories :
 - ✓ **Pouvoir d'intervention,**
 - ✓ **Pouvoir normatif,**
 - ✓ **Pouvoir d'initiative.**
- Modalités opérationnelles :
 - ✓ **Pouvoir d'entrave**
 - ✓ **Pouvoir de soutien**

12

Le pouvoir d'entrave

- Menacer son partenaire d'employer des moyens de coercition donnés par le statut ou la position
- Retenir les informations qui pourraient lui être utile
- Mettre en place des mesures qui contrecarrent ses désirs
- Rappeler les normes et/ou prendre des initiatives qui nuisent à ses intérêts

Avantages

Le partenaire se soumet au bon droit, aux normes et aux règles, à ma force

il est contraint de s'incliner par nécessité

Risques

Le partenaire se sent opprimé. Il coupe les ponts développe son antagonisme (Jp & Pi) et son propre pouvoir : ESCALADE

Il rejette les normes et m'oppose les siennes. Il prend des initiatives contraires aux miennes

13

Le pouvoir de soutien

- Mettre des moyens au service de son partenaire, pour l'assister et le soutenir.
- Pour lui être utile, l'informer largement, le faire participer aux décisions, lui rendre la vie au travail plus facile
- Partager des normes qui sont déjà les siennes, prendre des initiatives qui lui sont favorables

Avantages

Le partenaire s'attache à moi par intérêt et donne aux personnes indécises l'envie de me rejoindre

Se sentant mon obligé, il me soutient à son tour avec son jeu commun et son pouvoir et développe le Ci

Risques

Je passe pour un démagogue ou injuste aux yeux des tiers

Je crée un précédent

Mon partenaire se sent acheté et accroît son procès d'intention

14

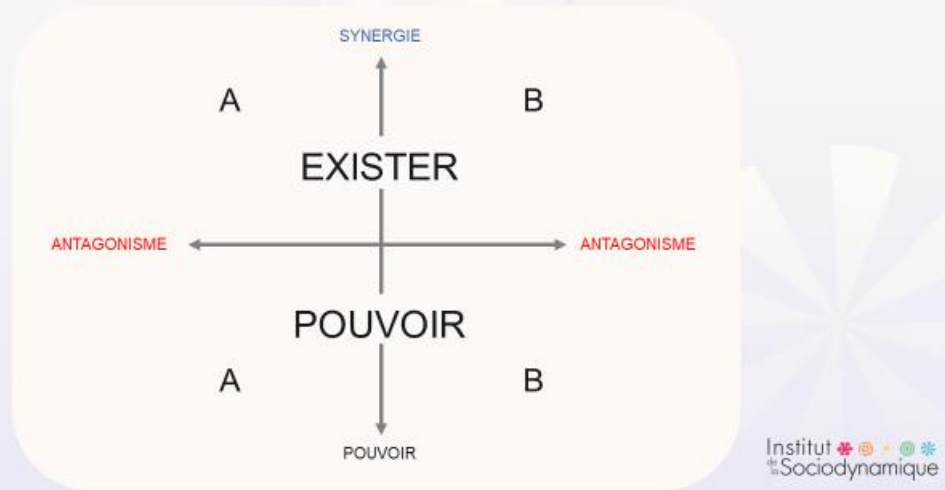
Comment évaluer les niveaux de pouvoir ?

	- 1	- 2	- 3	- 4	→ ANTAGONISME
A Génant facilitant	Coexistence paisible	Harcèlement verbal	Subversions rampantes et menaces	Brutalités individuelles ponctuelles	
B Pesant assistant	Coexistence pesante	Négociations sous menaces	Subversion organisée et publique	Violences collectives saccages occupation séquestration	
C Contraignant libérateur	Relation tendue	Affrontement limité	Conflit dur	Prise d'otages attentats meurtres	
D Terrassant édenique	Relation oppressante	Conflit limité	Révolution ou guerre totale	Extermination génocide	
	↓ POUVOIR				

15

Le profil sociodynamique

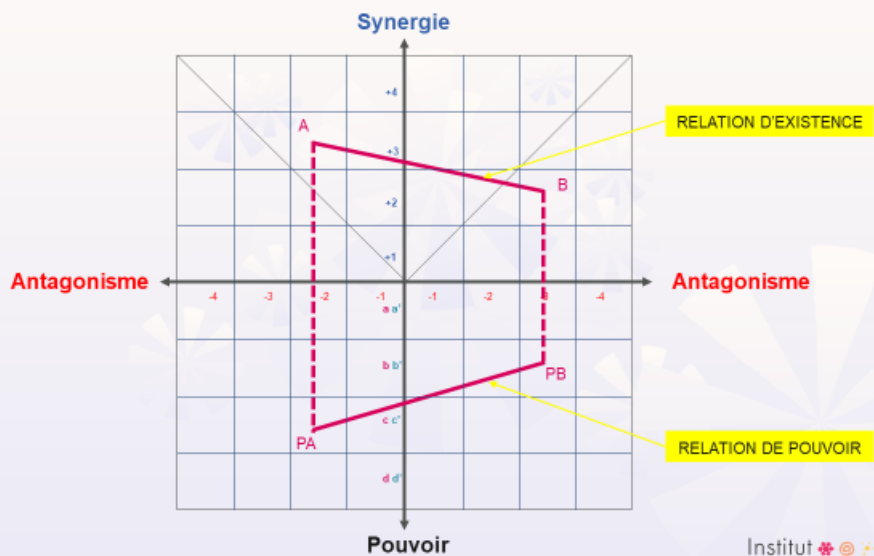
- le diagramme sociodynamique de la relation A/B
- la relation de pouvoir entre A et B



16

Institut Sociodynamique

Le profil sociodynamique de la relation entre A et B

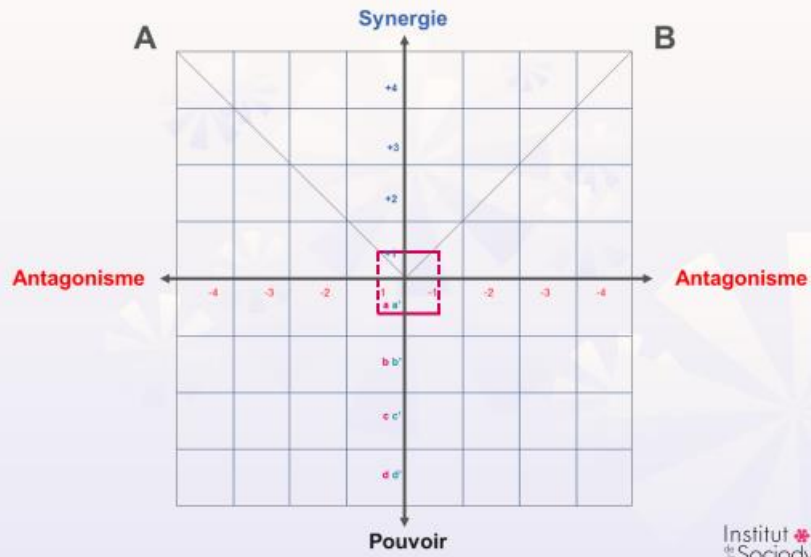


17

Institut Sociodynamique

Profil sociodynamique : cas N°1

« voisinage de jardin public »

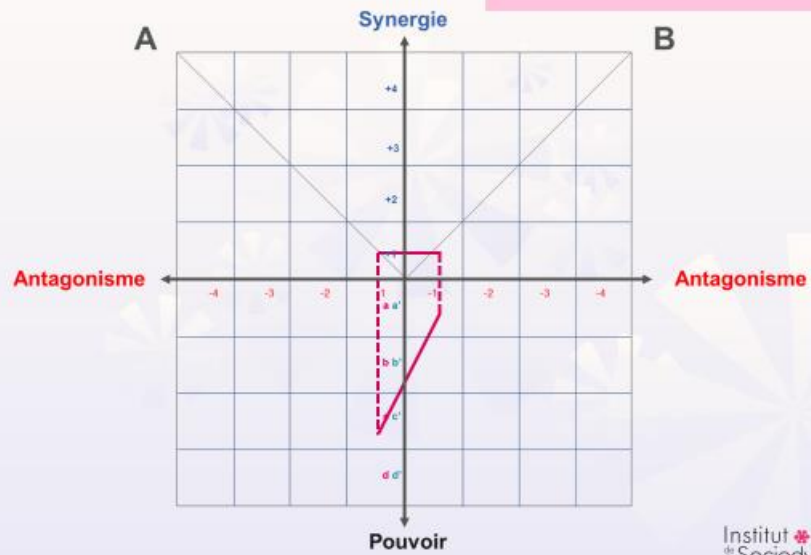


18

Institut Sociodynamique

Profil sociodynamique : cas N°2

« gardien de square & enfants sages »

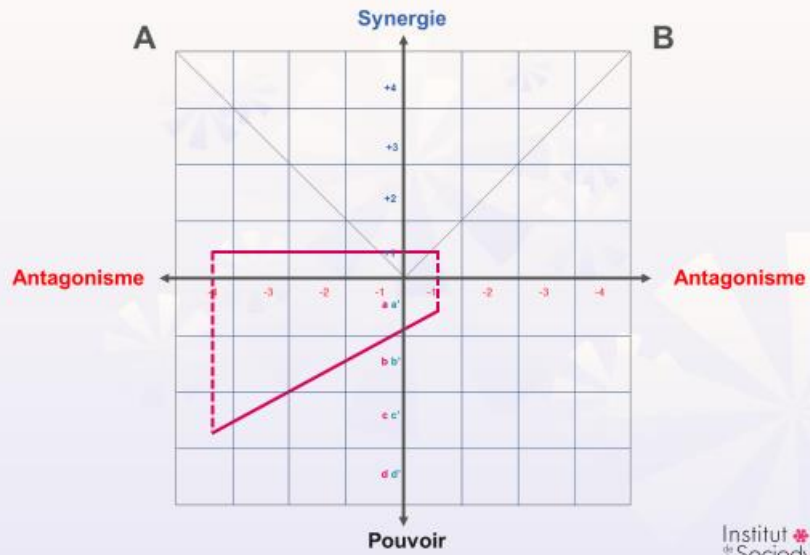


19

Institut Sociodynamique

Profil sociodynamique : cas N°3

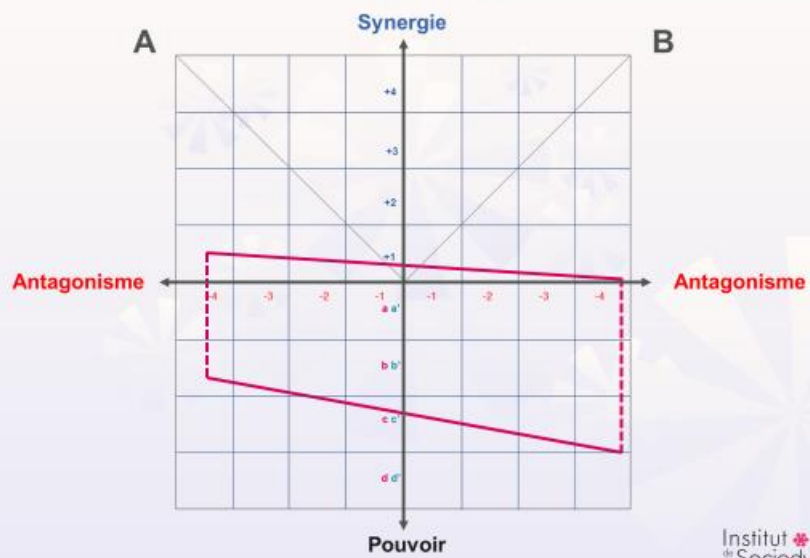
« dictature industrielle »



20

Profil sociodynamique : cas N°4

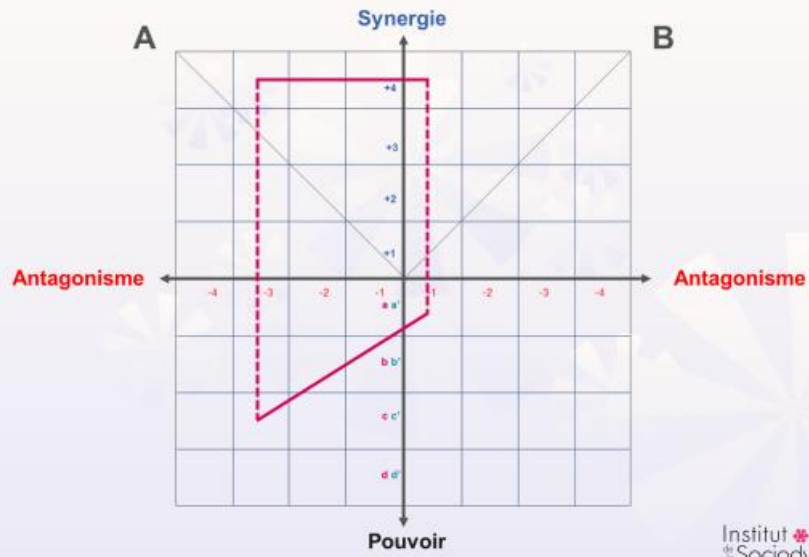
« prise d'otages »



21

Profil sociodynamique : cas N°5

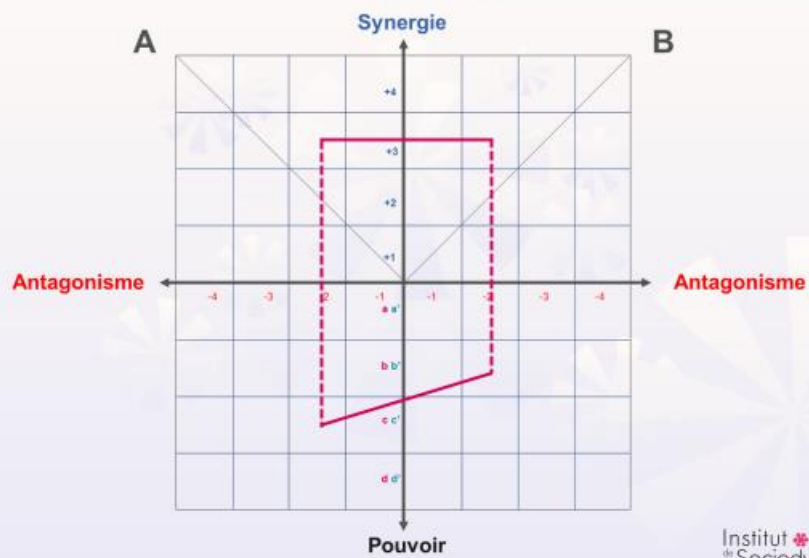
« relation paternaliste »



22

Profil sociodynamique : cas N°6

« la relation d'or »



23

E = SEPT

**Être efficace,
c'est jouer avec le TEMPS**

24

Institut 
Sociodynamique

Le temps

La stratégie et la tactique organisent l'action dans le TEMPS et dans l'espace.

Le temps qui passe **modifie les autres facteurs : l'existence et le pouvoir**


Deux règles sociodynamiques :

▪ Règle 20 : **jouer le temps est l'art stratégique le plus économique.**

▪ Règle 21 : **avec le temps, tout acteur social qui existe renforce son pouvoir.**

Exemple : la naissance de la législation sociale au XIXème siècle

25

Institut 
Sociodynamique

Résumé

E = SEPT

ART

X

EXISTENCE

+

POUVOIR

+

TEMPS

PUISSANCE

26

Institut Sociodynamique

Zoom sur « l'art »

organiser l'action,
hors du champ de manœuvre

manœuvrer dans le champ

STRATEGIE

+

TACTIQUE

ART

qualités requises : imagination,
ordonnancement, anticipation...

X

qualités requises : discernement,
courage, maîtrise comportementale

PUISSANCE

27

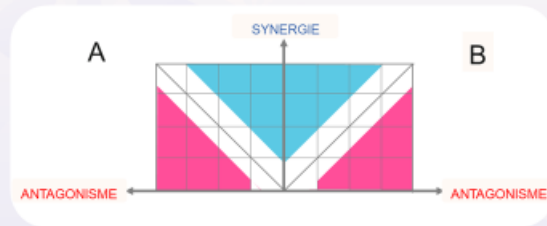
Institut Sociodynamique

La stratégie

L'art d'agencer les éléments de la puissance (existence, pouvoir, temps)
pour obtenir l'effet escompté dans la relation,

3 familles de stratégies, +/- adaptées à la position de l'autre partenaire :

- Les stratégies hautes
- Les stratégies médianes
- Les stratégies basses



28

Institut Sociodynamique

Les stratégies basses



Elles sont fondées sur le **Jeu personnel de l'acteur** (avec ou sans Pi),

ce sont des stratégies de **conflit ouvert** : voir tous les écrits sur l'art de la guerre.

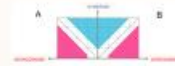
Les stratégies directes s'intéressent au pouvoir : **battre l'autre sur son point le plus fort**.
Manœuvres coordonnées des alliés « comme un seul homme »...
Le rapport coût/gain est élevé.
Un effet dissuasif est possible (peur du conflit).

Les stratégies indirectes s'intéressent à l'existence : **réduire la détermination de l'autre**.
Coalition manœuvre en ordre dispersé : harcèlement, escarmouches, surprise, ruse...
Exemple : les attentats contre les civils qui ne réduisent pas la puissance de l'état mais angoissent la population qui développe le sentiment de peur et finit par se sentir affaibli dans sa détermination : « à quoi bon » ?

29

Institut Sociodynamique

Les stratégies hautes



Elles parient sur l'efficacité du consensus,

co-élaborer les décisions avec l'autre partenaire :
on comprend qu'il doit être en position haute (= au dessus de la diagonale).

La « relation d'or » est la plus favorable pour que cette stratégie soit efficace.

- Règle 26 : le responsable de l'institution qui veut pratiquer la concertation doit accepter de réduire l'emploi de ses pouvoirs ou faire en sorte que les pouvoirs réciproques soient pratiquement équivalents mais ceci n'est possible qu'avec des partenaires plus synergiques qu'antagonistes.
- Règle 27 : dans la concertation un partenaire cède d'autant plus de pouvoir à l'autre qu'il sait ne pas avoir atteint son seuil d'incompétence.

30

Les stratégies médianes



L'efficacité est recherchée dans le bilan équilibré des contreparties,
sociales, économiques, politiques...

Relation d'échange avec l'autre partenaire : préserver ses intérêts ET contracter.

Exemple : la stratégie des alliés

- Règle 23 : la négociation est avantageuse pour A et pour B si l'un et l'autre ont l'égale volonté de marchander ce qu'ils donnent et ce qu'ils réclament sous la pression de pouvoirs équivalents.
- Règle 24 : l'alliance avec le plus grand nombre de salariés est une condition nécessaire de l'efficacité industrielle.
- Règle 25 : une alliance tient autant par le jeu personnel du chef que par le jeu commun de tous.

31

E = SEPT

La stratégie des alliés

32

La stratégie des alliés

Elle apporte des solutions concrètes et simples à la question

« comment mobiliser une majorité d'acteurs pour faire avancer un projet ? »

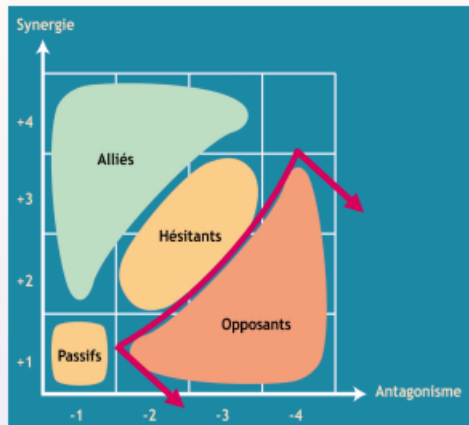
Elle aide les décideurs à focaliser leur énergie pour le projet et non contre les opposants.

Elle résout concrètement des tensions exprimées dans certaines règles...

- Règle 5 : pratiquée avec des alliés une attitude haute est plus économique qu'une attitude basse.
- Règle 10 : l'entreprise s'accommode bien des antagonismes, mais ne supporte pas l'absence de synergie
- Règle 11 : les dirigeants de l'institution, acheteurs de synergie par fonction, doivent avoir par principe plus de synergie que le corps social, ce qui est un handicap vis-à-vis des attitudes d'opposition...

33

Qu'est-ce qu'un allié ?



« Ceux qui ne s'engagent pas pour moi sont déclarés ennemis » (Pompée)

« Tous ceux qui restent neutre sont déclarés amis » (César)

Pompée contre César
(source Polyen écrivain militaire Grec du 2^e siècle)

Retenez ... seuls les vrais opposants ne sont pas des alliés potentiels

34

Institut Sociodynamique

Les trois principes de la stratégie des alliés

1. Identifier et connaître ses alliés
puis faire fonctionner l'alliance
2. Mobiliser les hésitants et les passifs
3. Gérer les opposants

35

Institut Sociodynamique

Principe n°1

Identifier et connaître ses alliés

- Recensez les partenaires
- Évaluez l'attitude des partenaires
- Repérez ses alliés ...
 - ✓ recherchez l'alliance avec le plus grand nombre
 - ✓ au besoin il faut en trouver de nouveaux
- **Prenez vos alliés tels qu'ils sont**
 - ✓ ils ne sont pas à votre botte
 - ✓ agissez avec eux de façon différenciée

36

Principe n°1

Faire fonctionner l'alliance

**Appartenir à l'alliance doit apporter des bénéfices ...
... et comporte des devoirs**

- **Consacrez aux alliés l'essentiel de vos efforts et de votre temps,**
 - ✓ donnez leur **du pouvoir** (formation, promotion, délégation)
 - ✓ donnez leur **des moyens** (ressources, budget, temps)
 - ✓ passez **2/3 de votre temps avec eux** (écoute, information privilégiée,)
- **Soutenez vos alliés, assurez leur des bénéfices**
 - ✓ tenez compte de leurs critiques (changez, argumentez)
 - ✓ appuyez leurs initiatives, reconnaissez leurs apports
 - ✓ couvrez leurs erreurs mineures

37

Principe n°1

Faire fonctionner l'alliance

**Appartenir à l'alliance doit apporter des bénéfices ...
et comporte des devoirs**

- **Mobilisez vos alliés, mettez les à contribution**
 - ✓ faites les participer, pour consolider leur synergie, engagez les dans l'action, sollicitez et favorisez leurs initiatives : « que pouvez-vous faire pour notre objectif ? »
 - ✓ demandez leur d'exprimer leur soutien en public, de convaincre des hésitants voire de contenir des opposants (ne montez en première ligne qu'à bon escient)
 - ✓ obtenez de l'information par leur intermédiaire
- **Affirmez votre jeu personnel**
 - ✓ rappelez l'objectif
 - ✓ manifestez votre détermination, cela rassurera les hésitants et les passifs
 - ✓ imposez les règles, sanctionnez si nécessaire les abus des opposants

38

Institut Sociodynamique

Principe n°2

Mobiliser les hésitants



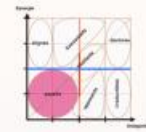
- **cible prioritaire, informez-les de ce que vous faites**
- **consultez-les pour les faire réfléchir, les impliquer, écoutez-les, argumentez, faites leur des propositions pour les amener à rejoindre l'alliance**
- **montrez que vous tenez compte de leur avis, comprenez leurs attentes et leurs réticences, agissez pour les traiter**
- **ils sont aussi la cible des opposants : restez attentif aux actions des opposants vis-à-vis d'eux**
- **appuyez vous sur les concertatifs pour vous aider**

39

Institut Sociodynamique

Principe n°2

Mobiliser les passifs



- ne leur demandez pas de s'engager, ni de participer
- influencez leur opinion en « **jouant les événements** »
c'est-à-dire en **donnant du sens aux faits** qui jalonnent la vie quotidienne
- informez les, de préférence par contact de proximité
- montrez leur que vous les considérez, écoutez leurs « problèmes »
- montrez une **forte détermination fondée sur votre légitimité** institutionnelle
- surveillez leur niveau d'antagonisme

40

Institut  Sociodynamique

Principe n°3

Gérer les opposants



évitez le complexe de la pie...



... ou le syndrome des crocodiles

- Consacrer son temps et son énergie à **essayer de convaincre des opposants** qui ne changeront pas d'opinion
- **Faire exister leurs objections** en leur répondant
- **Oublier les autres partenaires** :
les alliés qui peuvent aider à la réalisation de l'objectif et
les hésitants qui attendent des arguments pour se faire leur opinion
- **Perdre de vue son objectif**, en se laissant entraîner par les objections

41

Institut  Sociodynamique

Principe n°3

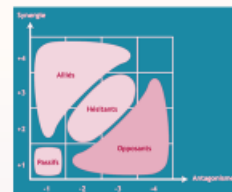
Gérer les opposants

▪ Jouez l'isolement et appuyez vous sur vos alliés :

- ✓ **montrer le faible pouvoir de l'opposant,**
- ✓ **le désolidariser des autres partenaires**
 - en montrant son jeu personnel
 - en reformulant ses procès d'intention
 - en répondant en jeu commun
- ✓ **demander aux alliés de faire de la contention pour vous**
 - traiter les agressions
 - répondre aux objections

42

Construction du plan d'actions

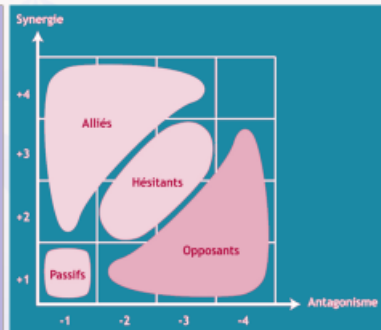


Acteurs	Mode de communication	Mode de management	Mode des situations relationnelles
Engagés et concertatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information ▪ Consultation ▪ Participation 	Participatif - aspirationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpersonnel ▪ Réunions
Hésitants, passifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information ▪ Consultation 	Négociateur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpersonnel ▪ Réunions (si présence d'alliés)
Opposants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information ▪ Isolement 	Directif (imposition)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpersonnel ▪ Réunions (si présence d'alliés)

43

Résumé stratégie des alliés

- 1) d'abord entretenir la synergie qui existe
- 2) ne pas laisser les hésitants basculer
- 3) s'appuyer sur les alliés et, avec eux, entraîner les passifs
- 4) proposer la « paix des braves » aux opposants quand ils sont isolés



44

En bref...

**Un projet
ne meurt pas du fait de ses opposants
mais d'un cruel manque d'alliés :
seuls les vrais opposants
ne sont pas des alliés potentiels**

45