

Optimiser une démarche d'excellence opérationnelle avec la sociodynamique



EXCELLENCE OPERATIONNELLE, ORGANISATION, SOCIODYNAMIQUE

Carnet de route : la sociodynamique en soutien à l'excellence opérationnelle

Ce post fait suite à celui publié il y a quelques semaines [Excellence Opérationnelle : une transfo qui engage la culture](#) (1). Cet article a suscité de nombreuses réactions, plusieurs questions ont été formulées autour d'un même thème : « ***L'excellence opérationnelle requiert-elle un type d'organisation spécifique pour bien fonctionner à toutes les échelles de l'entreprise ?*** ».

Nous allons voir ensemble à travers des exemples, comment les types d'organisation définis par la sociodynamique déterminent fortement la dynamique d'excellence opérationnelle à mettre en place, les jalons à poser et les modes d'accompagnement pertinents. Nous allons prendre un peu de hauteur  avant de réatterrir sur la question initiale !

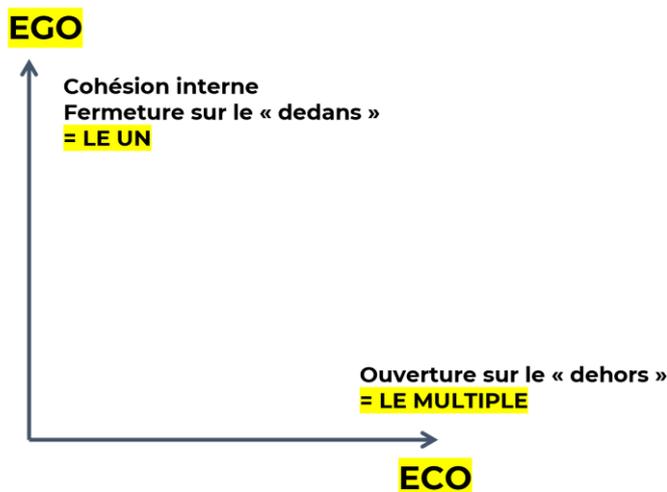


PRENDRE DU RECUL SUR VOTRE ORGANISATION AVEC LA SOCIODYNAMIQUE

La Sociodynamique est un terme sociologique apparu sous la plume d'[Abraham Moles](#) (2) – la Sociodynamique de la culture -, avant de devenir la marque sous laquelle le célèbre cabinet Bossard consultants a regroupé ses travaux et ses savoir-faire en matière **d'optimisation de l'énergie humaine dans l'entreprise**.

Elle a été reprise et s'est ensuite développée par étapes depuis 1970, sous l'impulsion de [Jean Christian Fauvet](#) (3) au fil des enjeux de management des dirigeants. **La sociodynamique est une science de l'action, une « dynamique » qui permet de mettre les Hommes en mouvement.**

Au sein d'ANTROP, nous utilisons notamment la **lecture sociodynamique des organisations** (4) pour accompagner les changements en prenant en compte la culture et les pratiques managériales. Parmi les outils de la sociodynamique, nous allons voir comment la **matrice EGO-ECO** nous aide à décrypter les organisations pour déployer un programme d'excellence opérationnelle.



La matrice EGO-ECO va nous aider à mieux comprendre les dynamiques présentes et mobilisables pour contribuer au programme d'excellence opérationnelle.



LA MATRICE EGO-ECO : LA DIALECTIQUE DU UN ET DU MULTIPLE

Parmi les nombreux prismes d'analyse que propose la sociodynamique, nous souhaitons faire un focus sur les formes d'organisation. En effet, la sociodynamique propose notamment de décrypter les organisations à travers la dialectique du Un et du Multiple (qu'Edgar Morin a explorée tout au long de ses travaux sur la complexité).

Cette dialectique permet de décrire deux tendances fondamentales d'une organisation, qui s'opposent tout en se complétant :

SON INCLINATION A L'UNITE, à la cohésion, à l'ordre et à la stabilité :
l'organisation est Une, avec un sentiment d'appartenance et d'une culture partagée (**son « EGO »**).

SON INCLINATION A LA DIVERSITE, au désordre et au mouvement :
l'organisation est Multiple, plus ou moins ouverte sur son dehors (**son « ECO »**).

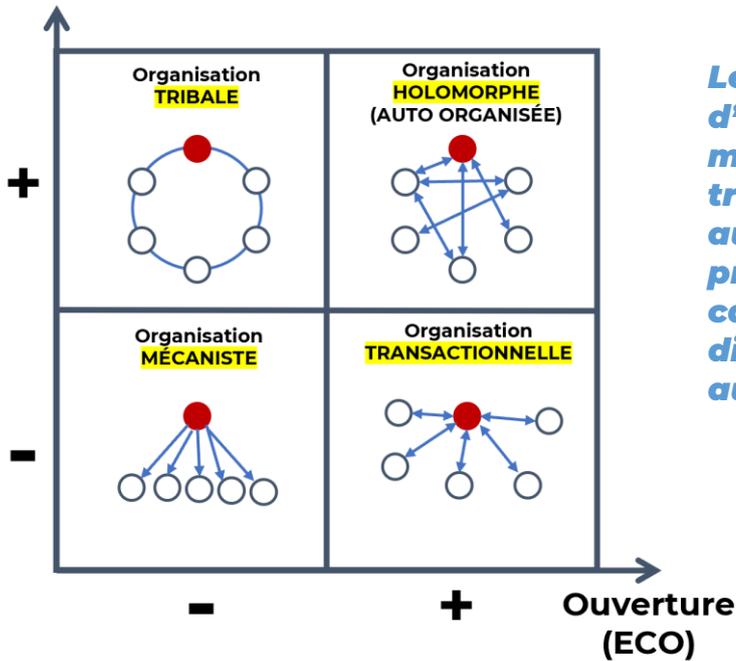
A PARTIR DE CES ELEMENTS, IL EST DONC POSSIBLE DE DECRIRE UNE ORGANISATION SELON DEUX DIMENSIONS :

- **La dimension EGO.** Elle représente le dedans de l'organisation (son identité, sa structure, sa culture, ses systèmes et son management).
L'EGO est fort quand tout le corps social (= les salariés) s'approprie le projet de l'organisation, en partage le sens, s'investit dans sa réalisation.
L'EGO est faible lorsque le sentiment d'appartenance à l'organisation est peu développé, quand la relation des individus à l'organisation est d'ordre purement utilitaire.
- **La dimension ECO.** Elle représente le dehors, dans toute sa complexité (l'ouverture au monde des clients, des fournisseurs... de la société tout entière). Elle représente la tendance de l'entreprise à s'intéresser et à réagir face au monde extérieur.
L'ECO est fort quand l'organisation est en relation avec son environnement, qu'elle est capable de percevoir les forces et les changements qui y sont à



l'œuvre et de s'adapter de manière réactive. **L'ECO est faible** lorsque l'organisation est repliée sur elle-même, sourde à ce qui l'entoure, entièrement guidée par sa logique interne.

Cohésion interne (EGO)



Les 4 formes d'organisation (tribale, mécaniste, transactionnelle, autoorganisée) présentent des caractéristiques bien distinctes les unes des autres.

LES 4 FORMES D'ORGANISATION QUI EN DECOULENT

A partir de ces 2 dimensions EGO-ECO, les organisations peuvent être « lues » à travers quatre formes différentes qui sont :

- **L'organisation MÉCANISTE : EGO faible – ECO faible**
 Elle se caractérise par un engagement faible mais discipliné (Tayloriste et bureaucratique), et un cloisonnement des fonctions, ainsi qu'un besoin d'ordre et de stabilité. Cette organisation est l'archétype de l'organisation pyramidale.
- **L'organisation TRANSACTIONNELLE : EGO faible – ECO fort**
 Elle est marquée par un fort individualisme, les intérêts personnels



supplacent les intérêts de l'entreprise. C'est une organisation caractérisée par le professionnalisme et un fort esprit de compétitivité interne. C'est une structure ouverte sur l'extérieur mais avec une faible cohésion interne.

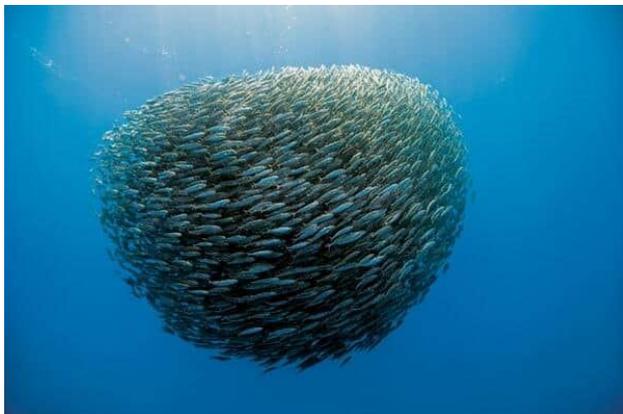
- **L'organisation TRIBALE : EGO fort – ECO faible**

Elle est caractérisée notamment par la priorité du bien-être de la communauté au regard de la finalité économique. Essentiellement tournée vers elle-même, elle requiert un engagement fort et exclusif.

- **L'organisation HOLOMORPHE : EGO fort – ECO fort**

Appelée aussi « autoorganisée », elle favorise l'autonomie, la prise d'initiative et facilite la gestion de l'imprévu. Comme l'indique son nom, dans une organisation holomorphe « chacun est porteur du tout » : chaque salarié comprend son rôle et sait comment contribuer à la stratégie d'entreprise au service du collectif.

On l'imagine aisément, aucune entreprise (ou organisation au sens large) n'est monolithique et ne pourrait se résumer à une « forme pure » parmi les 4 évoquées plus haut. Chaque entreprise possède des composantes plus ou moins fortes parmi ces 4 formes, c'est ce que l'on appelle le 'mix organisation' (4).



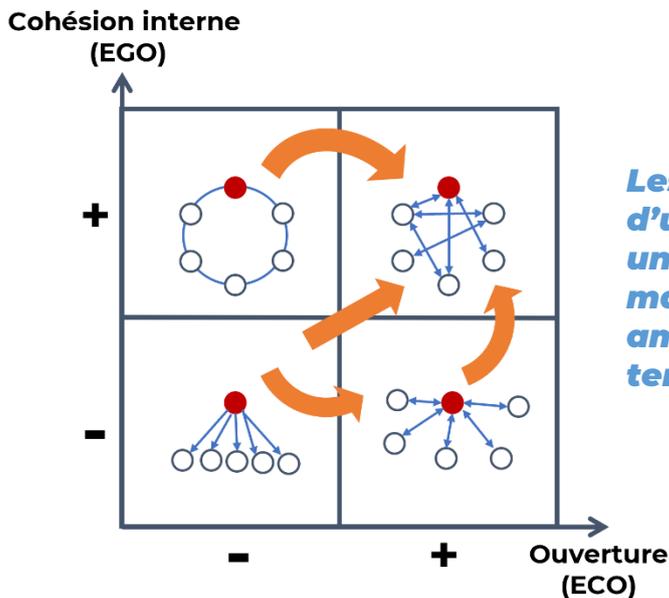
C'est l'organisation holomorphe qui porte les valeurs et les modes de fonctionnement les plus propices à l'excellence opérationnelle.



L'ADEQUATION DE L'ORGANISATION HOLOMORPHE AVEC L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

Le mode holomorphe se révèle être différenciant : chaque collaborateur est porteur du projet global d'entreprise et autonome pour agir à bon escient, à son niveau dans l'organisation. Il est donc particulièrement approprié pour composer avec la complexité ou les réflexes de l'excellence opérationnelle décrits dans [notre post précédent](#) (1), en particulier il présente :

- **Une stratégie d'entreprise partagée et comprise.** Cette organisation crée les conditions d'appropriation de la stratégie ;
- **Des salariés qui ont assimilé les principes de l'excellence opérationnelle** à chaque niveau hiérarchique, via des échanges et des moments d'interaction dédiés ;
- **Des conditions qui favorisent la collaboration au sein et entre les équipes** ou départements pour dé-siloer les processus et les optimiser de manière globale ;
- **Des équipes qui travaillent en synergie en partageant le même objectif ;**
- **Une ouverture sur l'extérieur** permettant de mieux comprendre les attentes des clients et mieux s'adapter à la pression concurrentielle ;
- **Une organisation qui donne une autonomie suffisante** (= l'auto-organisation) pour gérer les problèmes et déployer des solutions à différentes échelles de l'entreprise ;
- **Un sentiment d'appartenance** qui apporte une congruence forte aux actions menées sur le terrain.



Les stratégies de passage d'une forme d'organisation à une autre sont multiples, mais elles dépendent de vos ambitions et leur temporalité.

MAIS QUE FAIRE SI MON ORGANISATION N'EST PAS VRAIMENT HOLOMORPHE ?

Evidemment c'est la question en or ! Il n'y a pas de réponse unique : votre mix-organisation donnera les éléments pour construire le programme d'excellence opérationnelle pertinent efficace et durable.

Si votre organisation est identifiée comme transactionnelle ou mécaniste, elle devra se préparer à dépasser les limites liées à son type de fonctionnement actuel pour la mise en place d'un programme d'excellence opérationnelle.

Si nous considérons l'exemple d'une organisation mécaniste, celle-ci sera probablement très performante dans le déploiement de formations ou dispositif de sensibilisation. En revanche, il est fort probable qu'il sera difficile d'attendre un comportement proactif des équipes pour résoudre les problèmes, ni même d'attendre des prises d'initiatives. Dans un tel environnement les projets d'amélioration de performance pourront voir le jour mais probablement décidés et pilotés de manière top-down, sans réelle prise d'initiative de la part des équipes, et de manière localisée : les équipes sont principalement exécutantes de décisions prises « plus haut ». Sans réel sens de l'initiative, on comprend que les équipes auront des difficultés pour piloter, animer et maintenir sur la durée une telle démarche : « on fait ce qu'on nous dit de faire ». Comme nous le disions, les clients et les concurrents sont des choses abstraits dans une organisation mécaniste... il



est probable qu'il faudra plus de temps pour mettre en place une amélioration vraiment orientée client.

LES MICRO-FORCES : LA CLE POUR LA TRANSITION DE VOTRE MIX-ORGANISATION

Il est possible d'opérer une transition d'une forme d'organisation vers une autre, en s'appuyant sur des changements concrets à mener à différents niveaux dans votre organisation. **Il n'y a pas une voie royale et les stratégies de transition sont multiples : elles dépendent de l'ambition de votre programme d'excellence opérationnelle et du temps dont vous disposez (celui-ci étant généralement compté).**

Vous pouvez vous appuyer sur un large panel d'actions concrètes qui vont agir sur les micro-forces = les caractéristiques de votre organisation. **Si nous reprenons l'exemple d'une organisation mécaniste**, il est possible de **rapprocher les équipes de leur client interne ou externe** par différentes actions (exemples issus de missions) :

1- Déployer des ateliers expérientiels permettant aux équipes de développer leur connaissance des besoins clients ;

2- Apprendre aux équipes les techniques d'observations terrain et de questionnement des clients ;

3- Créer des rencontres régulières entre les équipes, les Directions Marketing, les équipes de ventes pour mieux comprendre les attentes et les interrogations des clients.

Le champ des actions est très large : il n'y a pas de recette unique. **Les actions à mener dépendent à nouveau de votre point de départ, des points bloquants qui freinent votre programme d'excellence opérationnelle, et de l'ambition de votre programme (en termes de résultats, d'orientation client, de collaboration entre vos équipes etc.).**



En résumé

Le déploiement d'un programme d'excellence opérationnelle est un programme de transformation à part entière dont la réussite dépendra de nombreux facteurs. Nous l'avons précédemment vu, l'humain est un élément central à considérer. **La nature de votre organisation joue également un rôle majeur souvent bien plus puissant que les meilleures volontés individuelles.**

Si chaque forme d'organisation présente ses intérêts et ses inconvénients, votre mix-organisation est unique, à l'image de votre entreprise. **Comprendre votre mix-organisation vous aidera à mieux comprendre la « zone des possibles » pour votre programme d'excellence opérationnelle et développer une évolution pas à pas qui respecte votre typologie d'organisation et permet de la faire évoluer en respectant le temps humain.**

Forte de 20 années d'expérience dans ce domaine, l'équipe d'ANTROP vous accompagne pour définir et déployer une démarche d'excellence opérationnelle sur mesure, adaptée à votre contexte et votre ambition.

1. <https://ANTROP.fr/excellence-operationnelle-une-transfo-qui-engage-la-culture/>
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Moles
3. https://www.institutdelasociodynamique.com/736_p_40990/qu-est-ce-que-la-sociodynamique.html
4. <https://www.institutdelasociodynamique.com/>
5. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-mix-organisation-9782212559989/>

A PROPOS DE L'AUTEUR



JEAN-MARC

Consultant en excellence opérationnelle, agilité et accompagnement des transformations. Ingénieur centralien, Master Black Belt Six Sigma, il a rajouté plusieurs cordes à son arc (coaching, co-développement professionnel, Agilité, *Design Thinking*). Il est également administrateur de l'Institut de Socio dynamique

Pour recevoir nos prochaines publications, suivez-nous sur LinkedIn



Retrouvez-nous sur notre site

www.ANTROP.fr



Sur notre page



Carnet de route :
Osez l'effet terrain !



Carnet de route :
Choisir les indicateurs pour
piloter sa transformation



La mémoire du futur pour
mobiliser vos équipes et
augmenter les chances de
succès de votre projet



Lorsque manager
ne fait plus envie...



Comment travailler
sur le droit à l'erreur pour
renforcer l'efficacité de
votre organisation

- **Anthropologie**
- **Culture Client**
- **Culture Entreprise**
- **Excellence Opérationnelle**
- **Innovation**
- **Management**
- **Organisation**
- **Projet Programme**
- **Sociodynamique**
- **Travail hybride**