



Institut   
de Sociodynamique

**Initiation à la sociodynamique**

Module 4 : l'art de gouverner modes & styles de management

*La socio-dynamique:*  
un art de gouverner

## 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

Institut   
de Sociodynamique



Institut   
de Sociodynamique

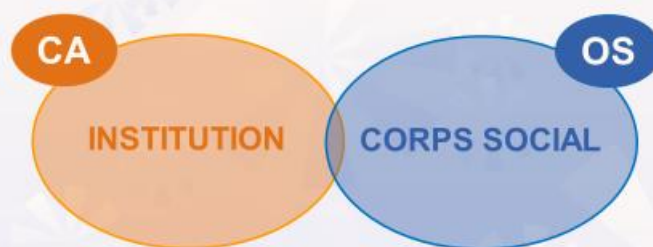
**Initiation à la sociodynamique**

Module 4 : l'art de gouverner modes & styles de management

## Représentation sociodynamique de l'entreprise



## Représentation sociodynamique de l'entreprise



## INSTITUTION

- **Structures & systèmes, unité, ordre :**
  - statuts, règlements, loi, accords
  - procédures, méthodes
  - « manufacturing way »,
  - implantation industrielle (foot print)
  - politique de financement
- **Efficacité dans la durée**
- **Légalité**
- **Direction**
- **Attentes :**
  1. Être obéie
  2. S'adapter
  3. Tirer le meilleur parti de ses ressources

- **Personnes, multiple, vie :**
  - un collectif : juxtaposition d'individus aux motivations d'abord privées
  - + apparition d'une règle commune : le code de conduite (garant de la durée)
  - = communauté de personnes
- **Bonheur & engagement :**  
dialectique bonheurs privés / bien commun
- **Confiance**
- **Représentation**
- **Besoins :**
  1. Recevoir
  2. Échanger
  3. Donner (y compris de soi même)

## CORPS SOCIAL

$$E = I + CS$$



**Entreprise** = **institution** + **corps social**

**Performance** = **efficacité** + **bonheur / engagement**

**Légitimité** = **légalité** + **confiance**

**Gouverner** = **diriger** + **représenter**

### Les trois modes de gouvernement



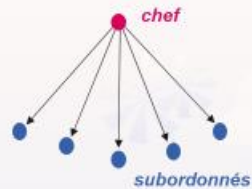
**diriger** + **représenter** = **GOUVERNER**

**être obéie** + **recevoir** = **1. IMPOSITION**

**s'adapter** + **échanger** = **2. TRANSACTION**

**tirer le meilleur  
parti de ses  
ressources** + **donner (se)** = **3. ANIMATION**

## 1<sup>er</sup> mode : l'imposition



« mode naturel »

- Légitimité de **droit** : le pouvoir
- Le chef **décide** seul et **contrôle**

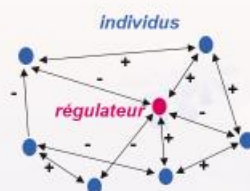
### AVANTAGES

- Rassure les B1 (passifs)
- **COHÉRENCE**
- Adapté aux situations répétitives et aux situations de crise

### INCONVÉNIENTS

- Fabrique des B1 (passifs)
- L'énergie ne vient que du chef
- Ne développe pas la synergie

## 2<sup>ème</sup> mode : la transaction



« mode de liberté »

- Légitimité de **compétences**
- Le chef **régule** l'énergie

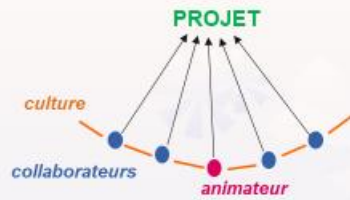
### AVANTAGES

- Engagement libre
- **ALLIANCES**, contractualisation
- Développe les pratiques synergiques

### INCONVÉNIENTS

- Consomme du **TEMPS**
- Solutions moyennes
- Manœuvres a-morales

### 3ème mode : l'animation



« mode de sociogénèse »

- **Légitimité de confiance**
- **Le chef fédère, éduque, libère l'énergie**

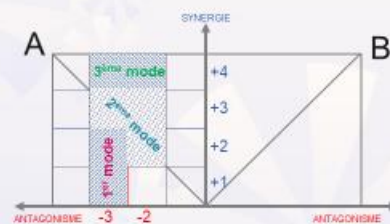
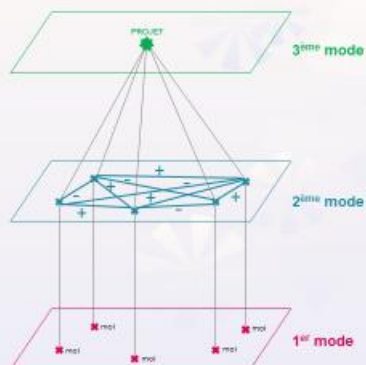
#### AVANTAGES

- **Crée du lien**
- **Donne du SENS**
- **Engagement collectif**

#### INCONVÉNIENTS

- **Peu ouvert sur l'extérieur**
- **Réduit le libre arbitre**
- **Risque de manipulation**

### Autres représentations des trois modes de management



## L'art de gouverner

### l'art de gouverner réside dans la capacité de flexibilité du dirigeant

entre son style de management naturel  
et le mode de management le plus adapté  
au regard de la situation et des effets attendus

## Le style de management

$$\mathbf{I} \text{mposition} + \mathbf{T} \text{ransaction} + \mathbf{A} \text{nimation} = \mathbf{9}$$

un nombre à 3 chiffres  
donnant une mesure de chaque mode avec un total égal à 9

exemples :

un style **621**  
dominante Imposition, une touche de Transaction et d'Animation

un style **333** comme l'équilibre absolu ...

55 combinaisons possibles ...



## Repérez votre style de management



## Utiliser les 3 modes nécessite d'adapter nos comportements

	Imposition	Transaction	Animation
Situations appropriées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation d'urgence</li> <li>Situations non négociables (loi ...)</li> <li>Le pouvoir est en faveur du chef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévention du conflit</li> <li>Situation où les initiatives sont favorisées</li> <li>Les pouvoirs sont équivalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenge collectif</li> <li>Situation de confiance mutuelle</li> <li>Gestion de projet</li> <li>Les différences de pouvoir n'ont pas de conséquences</li> </ul>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision unilatérale</li> <li>Légitimité par le droit</li> <li>Recherche de l'application des décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions négociées</li> <li>Légitimité par la médiation</li> <li>Recherche commune de solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision "unanime", consensuelle</li> <li>Légitimité par la confiance</li> </ul>
Comportements associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeté, clarté, détermination, courage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilité, écoute, diplomatie, Comportement habile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enthousiasme, confiance, esprit d'équipe, idéal commun</li> </ul>
Règles d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imposer, affirmer</li> <li>Expliquer, contrôler, suivre</li> <li>Sanctionner si nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher des points d'accord</li> <li>Trouver / définir des compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir des valeurs partagées</li> <li>S'engager dans un projet commun, fédérer</li> </ul>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des situations courtes, réactivité</li> <li>Rassure les passifs</li> <li>Clair, simple et confortable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser les échanges</li> <li>Renforcer les alliances</li> <li>Laisser une place au dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un climat enthousiaste</li> <li>Développe un fort sentiment d'appartenance</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Génère la passivité, tue les initiatives</li> <li>Démotive les personnes actives voulant contribuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chronophage</li> <li>Affaiblit les indécis</li> <li>Crée un environnement chaotique, source de désordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développe la notion de clan</li> <li>Risque d'excès d'engagement</li> </ul>

Le « manager efficace » saura comment utiliser les armes du premier mode, les manœuvres du second et les valeurs du troisième

En résumé règle 63...

**Gouverner**  
**c'est donner aux autres**  
**le goût d'exister dans l'entreprise**