APPLICATION DE LA LOGIQUE AGO-ANTAGONISTE POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ORGANISATION DANS UNE STRUCTURE INDUSTRIELLE OU DE SERVICES.

APPLICATION OF THE AGO-ANTAGONIST LOGIC TO ACCOMPANY THE CHANGE OF ORGANIZATION IN INDUSTRIAL AND SERVICES STRUCTURES.

Hilaire GIRON
6, rue Fizeau 75015 PARIS, France
hilaire.giron@wanadoo.fr
engineer CPE Lyon, consultant in strategy and organization, Paris France,
Activ'Systeme, Groupe Emergence, www.groupe-emergence.fr**, membre de l'AFSCET**

Juin 2011

APPLICATION DE LA LOGIQUE AGO-ANTAGONISTE POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ORGANISATION DANS UNE STRUCTURE INDUSTRIELLE OU DE SERVICES

Hilaire GIRON, Ingénieur CPE Lyon, consultant en stratégie et organisation, Paris France,

hilaire.giron@wanadoo.fr

Activ'Système, Groupe Emergence, www.groupe-emergence.fr

Membre de l'AFSCET

Résumé

Les évolutions d'organisation industrielle et de services ne peuvent pas se faire par décret. Les différents niveaux d'une organisation complexe de par la taille et les services diversifiés, ne se font pas au même rythme.

Pour faciliter l'atteinte de la cible, nous avons appliqué la logique de la contradiction simultanée ou ago-antagonisme. Cela consiste à aller dans le sens de la difficulté à résoudre pour susciter l'antagonisme de construction de la solution émergente commune de la structure. La démarche s'appuie sur une méthodologie de conduite de projet maillée en réseaux faisant travailler ensemble les acteurs de différents niveaux hiérarchiques sensibilisés aux problématiques à l'origine de la réforme à conduire.

L'organisation en réseau par projet et pôles de compétences prime sur l'organisation hiérarchique par domaine de spécialités relativement rigide.

Elle implique un croisement contradictoire entre une logique hiérarchique stratégique « top-down » avec une logique terrain « bottom-up ». Il se manifeste ainsi une « hétérarchie » correspondant à l'émergence des pôles de compétences requis pour faire évoluer la structure vers un fonctionnement plus efficace à partir d'une vision stratégique partagée.

Appliquée tant dans l'industrie que dans une organisation publique, cette démarche a permis de fédérer les acteurs vers des objectifs pertinents et réalistes.

Le principe dialogique de la systémique induit un comportement de tolérance entre avis divergeant.

Mots clés : systèmes ago-antagonistes, gestion du changement, organisation socio-technique,

Approche Systémique de la Diversité – Systemic approach of Diversity

APPLICATION OF THE AGO-ANTAGONISTIC LOGIC IN ORDER TO ACCOMPANY ORGANIZATION MODIFICATIONS IN INDUSTRIAL AND PUBLIC SERVICES STRUCTURES

Hilaire Giron
hilaire.giron@wanadoo.fr
Engineer from CPE Lyons (France), consultant in strategy and organization, Paris, Activ'System, Groupe Emergence, www.groupe-emergence.fr, member of AFSCET.

***Abstract**: The evolutions of industrial and public services organizations cannot be the result of decrees. The different levels of any organization made complex by size and diversity of services cannot be carried out at the same pace. In order to facilitate the achievement of the target, we have applied the logic of simultaneous contradiction, or ago-antagonism. This means going in the direction of the difficulty to be solved in order to arouse the antagonism of construction of the common emerging solution of the structure. This approach follows a methodology of project management based on a meshed network with the actors at various hierarchical levels working together after they have been informed of the problems to be solved.*
The organization according to relevant project and associate know-how in particular fields gets the better of an organization based on a rather strict hierarchy. It involves a contradictory crossing between a strategic "top-down" hierarchical logic and a "bottom-up" field logic. Thus is revealed a "heterarchy" corresponding to the emerging of the know-how necessary to help the structure evolve towards a more efficient working, based on a common strategic vision.
Applied both in industry and in public services, this approach has made it possible to associate the actors of relevant and realistic objectives. The dialogic principle of a systemic approach induces a tolerant behavior between competing views.

Keywords: ago-antagonistic systems, change management, socio-technical organization.

SOMMAIRE

1. LA PROBLEMATIQUE D'EVOLUTION DES ORGANISATIONS 3
1.1. LE CONSTAT 3
1.2. LES PRINCIPES ORGANISATIONNELS DU CHANGEMENT 5
1.3. L'ORGANISATION INTELLIGENTE ET ADAPTATIVE 9
2. LES REACTIONS AU CHANGEMENT 12
3. LES PRINCIPES D'ACTIONS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT : L'APPROCHE SOCIO- TECHNIQUE 14
4. CONCLUSION 17

1. LA PROBLEMATIQUE D'EVOLUTION DES ORGANISATIONS

1.1. LE CONSTAT

Sans refaire d'historique sur les types d'organisation, il faut bien revenir sur quelques points clés caractéristiques de la problématique de l'efficacité des organisations et de leurs conséquences sur l'obligation du changement.

Les quelques points clés sont les suivants :

- passage d'une organisation "bureaucratique de production" (biens ou services) appliquant une planification prévisionnelle des activités à une organisation réactive tournée vers la satisfaction du client en aval, quel que soit ce client interne ou externe consommateur ou citoyen.

- interaction forte entre les acteurs socio-économiques.

- accélération de l'évolution technologique, notamment des systèmes d'informations.

- accroissement de la complexité des produits et des services exigeant de multifonctionnalités et faisant appel à de multi-compétences et à la transversalité des domaines de connaissances.

- limitation des ressources

- pression réglementaire et environnementale

Les quelques observations précédentes, aujourd'hui, bien connues et qu'il est inutile de développer ont pour conséquences de :

- **Rendre primordial** l'attention à l'environnement changeant du fait précisément des interactions de chaque organisation (entreprise, état, commune,...) qui doit en permanence apprécier si ses prestations offertes sont adaptées aux besoins extérieurs pour lesquelles elle existe et si elle est assurée de trouver en contrepartie les ressources correspondantes assurant sa pérennité. Pour l'ensemble de ces contradictions permanentes, il convient de s'appuyer sur une stratégie cognitive que l'on peut résumer ainsi. La stratégie se construit au cours de l'action, en modifiant, selon le surgissement des évènements ou la réception des informations, la conduite de l'action envisagée. La stratégie suppose donc :

  - a- l'aptitude à entreprendre ou à chercher dans l'incertitude en tenant compte de cette incertitude,

  - b- l'aptitude à modifier le développement de l'action en fonction de l'aléa et du nouveau.

La stratégie ne peut et ne doit émerger qu'au méta niveau, où sont possibles, et le choix, et l'affrontement avec l'aléa, et le dialogue avec le nouveau, et la possibilité de trouver des solutions à des situations nouvelles. En conséquence, les stratégies cognitives ont pour mission :

- a- d'extraire des informations de l'océan du bruit,
- b- d'effectuer la représentation la plus correcte possible d'une situation,
- c- d'évaluer les éventualités et d'élaborer des scénarios d'actions.

➢ **Intégrer** les technologies du numérique et de l'instantanéité de l'information multiple mettant à disposition "l'énergie informative" à chaque acteur de l'organisation la faculté d'être informé et donc de décider. La décision se rapproche de plus en plus de l'événement, au plus près de l'acteur opérationnel. Mais en même temps la mise en perspective et le discernement sont plus difficiles. Cette mis en perspective nécessite d'appliquer les 2 principes complémentaires et systémiques de la subsidiarité et de la suppléance :

↳ Le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même. Il va de pair avec le principe de suppléance, qui veut que quand les problèmes excèdent les capacités d'une petite entité, l'échelon supérieur a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité

↳ Le principe de subsidiarité est au cœur du sens de la gouvernance puisqu'il rend solidaire l'ensemble des acteurs vis-à-vis de la finalité de leur organisation dans un maillage de responsabilités individuelles identifiées. La gestion et la régulation des interactions de ces responsabilités est de nature systémique et constitue le cœur du management

➢ **Allouer de manière pertinente** les ressources qui se raréfient. Il faut, en conséquence, en permanence investir et développer un secteur tout en désinvestissant ou supprimant un autre secteur.

➢ **Tenir compte** de multiples facteurs, étrangers ou nationaux, économiques politiques, techniques, sociaux, etc.

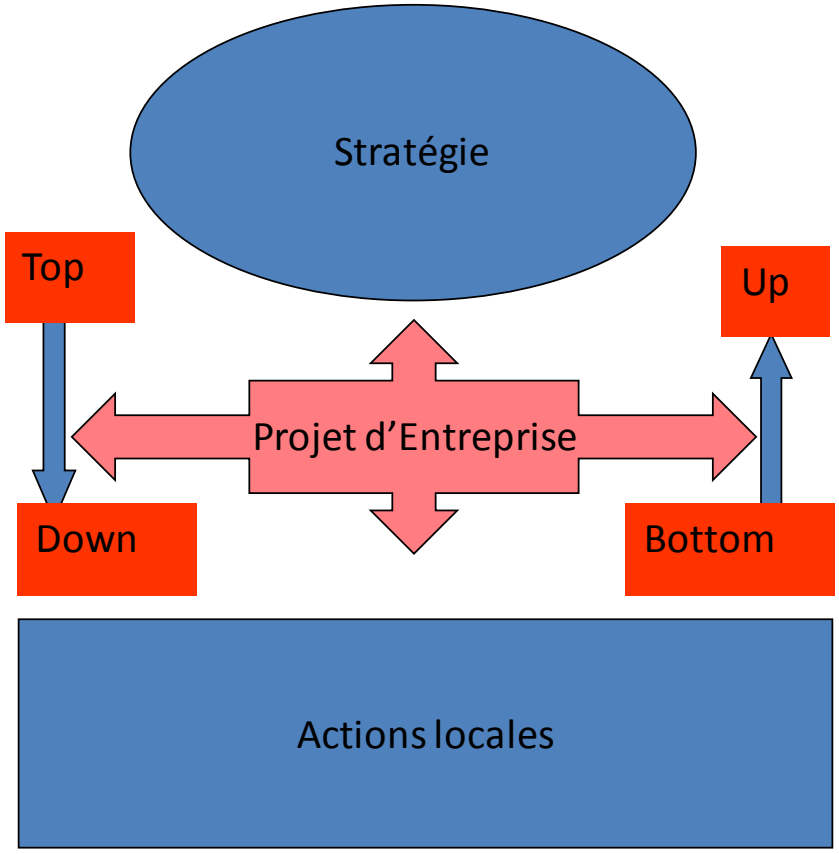
Le changement n'est donc pas un but en soi, mais une obligation de survie de l'organisation quel qu'elle soit. Le passage à une logique de service nécessite que plusieurs compétences contribuent à l'élaboration du produit fini. ***L'organisation en réseau par projet et pôles de compétences*** prime sur l'organisation hiérarchique par domaine de spécialités relativement rigide.

La décentralisation n'est pas simplement une délégation de responsabilités vers des " niveaux inférieurs" mais une réorganisation autre en cellules maillées par projet et par processus combinant la verticalité et la transversalité. Les points de vue se multiplient en raison des positionnements différents de chacun dans les structures et les contradictions apparaissent entre les visions à court terme et les stratégies à long et moyen terme.

On bute, à ce moment sur le double flux contradictoire :

- La vision technocratique planificatrice « Top-Down », généralement logique et cohérente sur le moyen et long terme,

- Les demandes « browniennes » souvent contradictoires des réalités du terrain « Bottom-Up » souvent incohérentes et à courte vue,



Il convient précisément de gérer cette contradiction d'intérêts et de visions. La mise en perspective est déterminante pour éclairer le chemin et faire émerger une conscience collective des problématiques du changement.

Le cycle économique et culturel dans lequel s'inscrit l'organisation constitue un asservissement de l'entreprise qui façonne les comportements des acteurs.

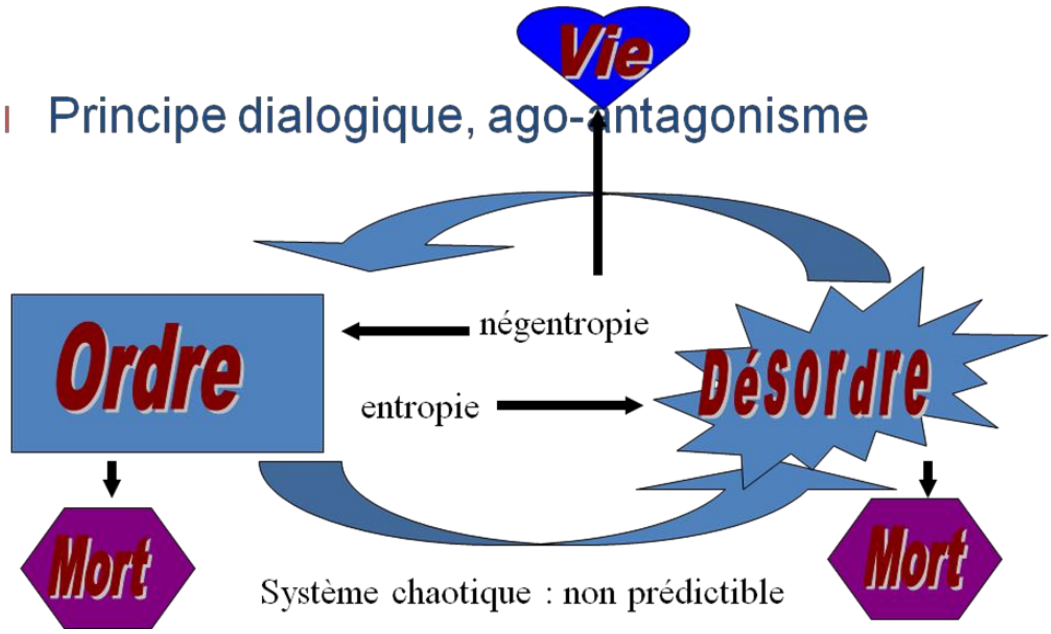
Pour comparer deux situations extrêmes, la loi de la caisse enregistreuse formate le comportement du personnel de la grande distribution, (cycle court) où le chiffre d'affaires au m² journalier conduit à des décisions et des bouleversements rapides d'organisation.

Par contre la réactivité est nettement plus lente dans les cycles longs comme ceux de l'extraction et l'industrie minière.

1.2. LES PRINCIPES ORGANISATIONNELS DU CHANGEMENT

Au préalable, il convient de noter que la confusion et la désorganisation sont le propre des phases intermédiaires de changement. *Il faut désorganiser pour réorganiser*. C'est l'application du principe dialogique ou ago-antagoniste. **" Le terme de dialogique veut dire que deux ou plusieurs logiques, deux principes sont unis sans que la dualité se perde dans cette unité ".** Ce concept a été forgé par Edgar Morin pour exprimer la fusion en une unité complexe (c'est-à-dire à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste) de deux ou plusieurs logiques différentes, voire contraires. Un des apports majeurs de la pensée complexe est de faire surgir au cœur de notre conscience le problème de la contradiction au sein du réel.

- **Bien évidemment, par construction, rien ne permet d'affirmer a priori, si la boucle systémique va converger ou diverger. En raison des postures professionnelles de chacun, le système devient chaotique et de ce fait non prédictible. Il peut y avoir échec et bien entendu, cela est fréquent dans les réorganisations d'entreprises.**



En outre, la confusion et la désorganisation normales dans un changement sont intensifiées par le manque d'évidence concernant la direction prise ou la façon de s'y rendre. ***Le cap et l'objectif stratégiques doivent être clairement identifiés***. Mais ils ne sont pas toujours évidents

Enfin, un autre facteur peut contribuer à semer de la confusion et de la désorganisation dans les structures. Toutes les parties d'une organisation ou d'une structure ne changent pas en même temps et au même rythme.

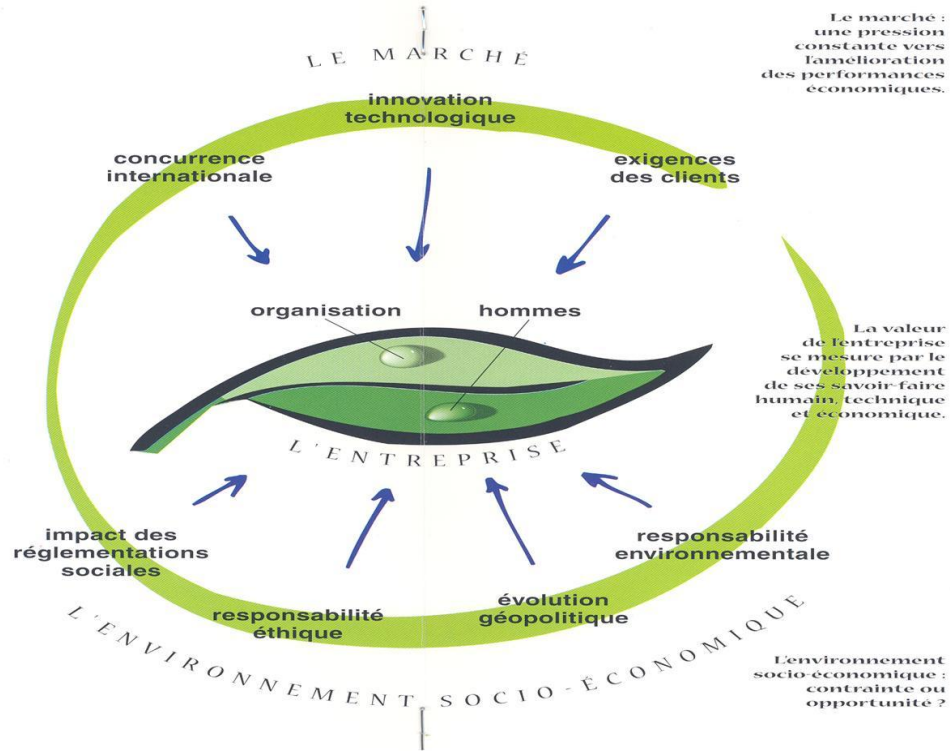
Certaines parties sont plus rapides, d'autres éprouvent plus de difficultés. Si les attentes vers le changement sont plus fortes et amènent l'organisation vers une évolution profonde, les craintes ne sont pas pour autant résolues et elles s'expriment de manière différentes en résistant généralement au processus de changement. Cette résistance est quasi automatique et constitue l'un des problèmes majeurs d'incertitude sur l'issue du projet.

❍ LES EXIGENCES PARADOXALES DE L'EFFICACITE DES ORGANISATIONS, DEMARCHE AGO-ANTAGONISTE

Pour être efficace, l'organisation et le management doivent en permanence gérer des contradictions et des paradoxes :

- il faut affirmer et tenir un cap avec plus d'agressivité, tout en développant une grande souplesse sur la direction à suivre.
- il faut aller plus vite... mais en prenant encore plus de temps pour bien décoder la pertinence des nombreuses informations à traiter.
- il faut maîtriser des procédés et des processus et ainsi les industrialiser, tout en changeant constamment de produits, de services et de procédés. Il convient en fait de travailler à la carte de manière industrielle.
- il faut vouloir que les autres veuillent, mais pas trop car ils ne seront plus volontaires pour leur vouloir.
- il faut décider, quand est-ce qu'il faut décider seul ou qu'il ne faut pas décider.
- il faut développer l'erreur et avoir tort pour avoir raison et ne pas se tromper.
- il faut savoir qu'il ne faut pas tout savoir pour décider.
- il faut suivre une planification tout en la changeant...
- etc.

Cette image symbolise cette problématique des effets contradictoires qu'il convient de gérer.



Le succès repose bien évidemment sur les hommes et l'organisation.

Ces deux gouttes d'eau irriguent l'entreprise.

❍ LES PRINCIPES ORGANISATIONNELS

Aucun modèle d'organisation ne peut être transformé en doctrine. Ce qui émerge de tous les modèles de "***modes managériales***" c'est celle de l'***organisation intelligente et adaptative*** que permet de discerner l'***approche systémique et la gestion de la complexité.***

La préoccupation majeure est de cerner et développer l'art de rassembler des individus dans la poursuite dynamique d'objectifs communs pour qu'ils soient plus efficaces. Il convient de s'appuyer sur la causalité circulaire des systèmes qu'ils constituent et la dialogique des situations où ils se trouvent.

En particulier, trois facteurs antagonistes de management sont en interaction constante :

- Les préoccupations quotidiennes de gestion à court terme et la vision stratégique à moyen et long terme
- Les contraintes locales et les insertions dans la globalité géopolitique et économique
- Le croisement de la logique « Top down », déjà citée fréquemment à caractère technocratiques, (sur le papier, les concepts paraissent clairs et tous les systèmes fonctionnent) et la logique « bottom up » provenant de l'expérience du terrain avec tous les éléments contradictoires,

Il convient de rechercher les convergences par un ensemble de questions

La matrice de consensus, à la suite d'une réflexion collective avant décision, permet de dégager les facteurs de succès :

3 réponses aux questions sur la réflexion. Il peut y avoir plusieurs questions.

- Je suis d'accord : accord
- Je ne sais quoi penser : neutre
- Je ne suis pas d'accord : désaccord

On en déduit la matrice de positionnement du degré d'accord :

	Accord	Neutre	Désaccord
Consensus fort	Réussite	Immobilisme	Echec
Consensus moyen	Réussite possible	Inertie	Résistance forte
Consensus faible	Embuscade	Conflit	Résistance

1.3. L'ORGANISATION INTELLIGENTE ET ADAPTATIVE

Elle peut se caractériser par les 4 principes suivants :

1. ***Sa situation fonctionnelle est différente de sa structure formelle (organigramme)*** et elle prend forme dans une logique projet autour de la *mission* et des transactions avec des clients et des fournisseurs.

- la *mission* rassemble des collaborateurs, des expertises (métiers, savoir-faire,...) et des ressources vers un but.

- la structure détermine les interactions de base entre l'organisation les clients et ses fournisseurs. Une frontière identifie une zone de transactions dans un environnement dont certains éléments lui sont favorables, d'autres neutres et d'autres défavorables.

  Chaque direction, département ou service de l'institution procède avec les mêmes principes. Chaque module constitue une entité *vivante* ayant les mêmes fonctions à remplir que l'ensemble. C'est la recherche de l'implication optimale par l'autonomie des personnes et leur intégration dans un tout plus vaste que la somme de ses composantes. L'organisation est un ***cerveau rayonnant qui se déploie et fait évoluer sa propre forme***. Le changement est permanent.

2. ***Ses langages sont multiples plutôt qu'unique.*** Chaque sous-système a le sien. Les collaborateurs au sommet de la hiérarchie ne s'expriment pas et ne perçoivent pas les choses et les événements de la même façon que ceux qui sont à la base ou que ceux qui sont à la planification aux études, à la comptabilité, au budget, etc.

- Plus subtilement les fonceurs entrent fréquemment en conflit avec les analytiques parce que les mêmes mots n'ont pas le même impact.

- Les auditifs, les visuels, les kinesthésiques ne prêtent pas attention aux mêmes messages (au sens de la programmation neurolinguistique).

- Ce sont ces langages qui permettent de réaliser les transactions à l'interne comme à l'externe, avec les fournisseurs, les clients, les personnes ressources (les managers et chefs de service, animateurs des équipes). Comprendre les langages permet une meilleure prise sur la transmission des informations dans le système et surtout, un meilleur fonctionnement collectif entre les personnes qui façonnent le système. L'organisation est polyglotte et elle utilise ses langages pour contacter son environnement et se contacter elle-même. ***La communication est multiple.***

3. Ses énergies et (celles de ses membres) se concentrent en polarités qui conditionnent les comportements humains et les postures professionnelles. La lecture de ces polarités permet d'établir des diagnostics dynamiques.

- Au-delà des fonctions formelles remplies par un système et sa structure, **on retrouve une série de fonctions d'ordre énergétique**. Ces fonctions sous la forme de polarités (par exemple la stabilisation et l'action, le frein et l'avancement). Différents modèles ont été identifiés par un certain nombre d'auteurs. **Ces différentes polarités attirent**

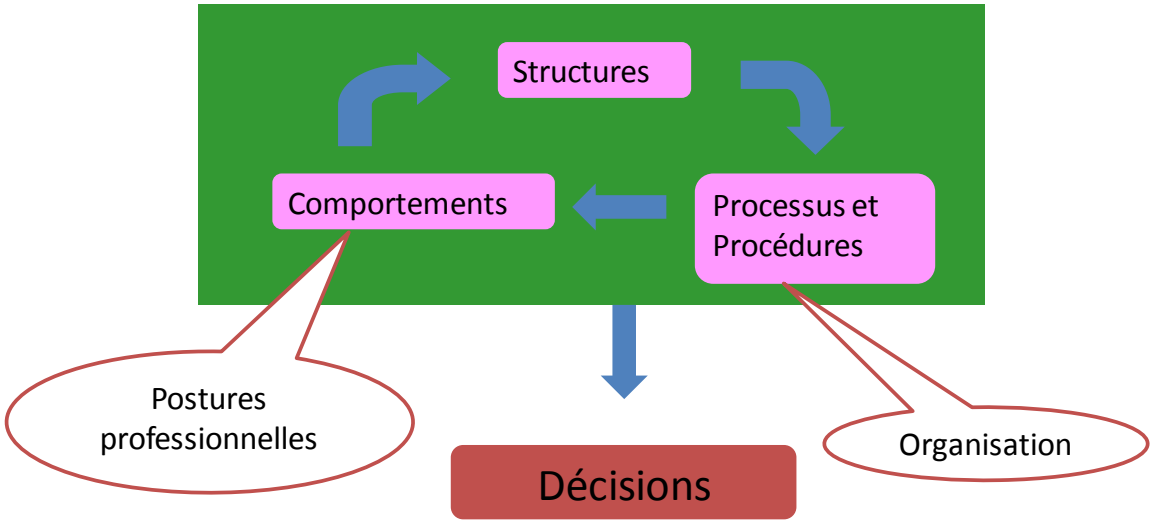
et façonnent les interactions humaines et parfois d'ailleurs rejettent certains individus qui quel que soit leurs capacités se trouvent marginalisés. Identifier ces polarités et leurs dynamiques, c'est faire le diagnostic énergétique de l'organisation. ***L'organisation est dynamique et évolue selon l'énergie de ses polarités***. Elle dépend en conséquence beaucoup du **charisme et de l'animation individuelle de ses acteurs** notamment des responsables et des dirigeants. Elle constitue un ensemble de cellules vivantes en interactions formant un bio-système.

4. **Ses lois et sa culture tendent à s'auto-confirmer et à se perpétuer**.

- La culture d'entreprise s'exprime par un ensemble de règles formelles et informelles.

- Qu'en est-il de la richesse culturelle d'une organisation ? La culture organisationnelle est-elle forte ou faible ? Dynamique ou apathique ?

- La culture est **homéostatique, phénomène systémique,** et permet un cadre de stabilité minimale dans le mouvement organisationnel. La posture professionnelle, c'est-à-dire l'attitude positive, empathie ou concurrence sauvage, reconnaissance ou non des résultats personnels, droit à l'erreur, etc.…, contribue à la culture et à la réussite du projet de changement.



- Il convient de noter que :
  - une culture apathique se paralyse,
  - une culture faible s'affaiblit.
- alors que :
  - une culture dynamique se dynamise,
  - une culture forte se polarise,
  - une culture riche s'enrichit.

Ces quatre principes sont incontournables dans la conduite du changement. Ils le conditionnent. En résumé l'organisation intelligente :

- utilise et maximalise ses capacités internes.
- fonctionne en réseau à l'interne et à l'externe.
- situe des centres de décisions proches des lieux d'information (frontière).
- développe une qualité et une rapidité de traitement de l'information provenant de partout dans l'organisation et d'ailleurs.
- apprend à partir des réussites et échecs et intègre cet apprentissage.
- développe une souplesse organisationnelle : capacité de s'auto-modifier et de s'auto-développer selon les conditions internes et externes.

ce qui nécessite :

- des processus humains pleinement fonctionnels, **seuls les processus avec leurs finalités sont structurants pour l'organisation industrielle ou de service**,
- des techniques d'analyse et de prise de décision de qualité
- des réactions basées sur l'immédiateté (lorsque c'est pertinent) des centres de décisions.
- le développement d'une pensée organisationnelle globale chez chaque acteur. (la pensée complexe).

2. LES REACTIONS AU CHANGEMENT

Les changements déclenchent une série de **réactions émotives** que l'on reconnaît habituellement chez l'individu et dans le système organisationnel.

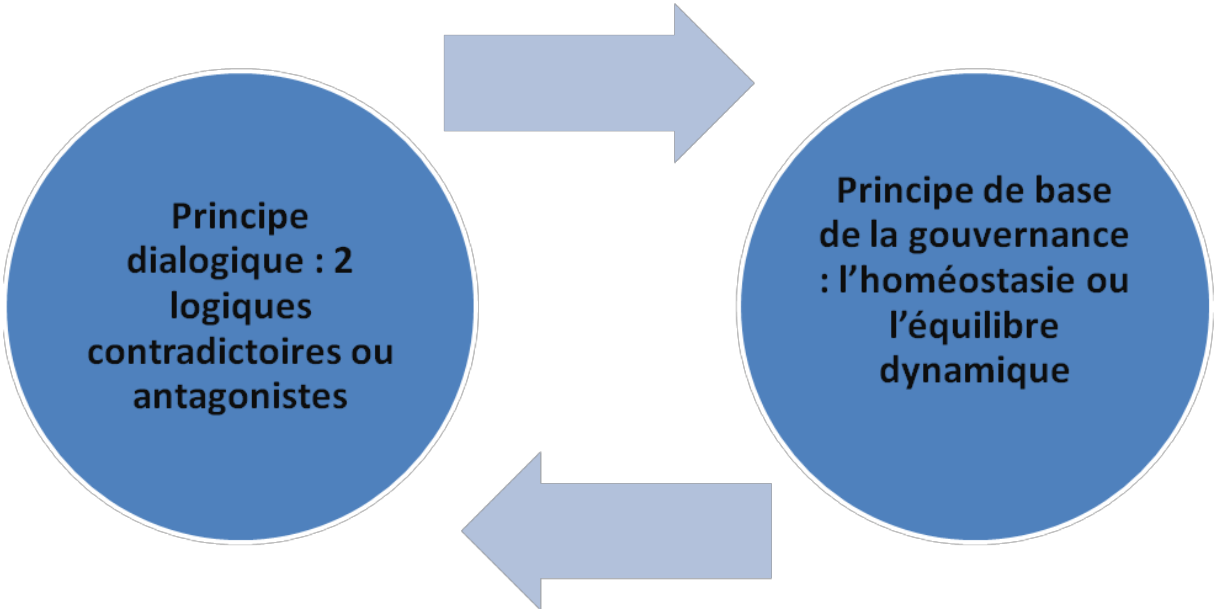
On retrouve d'abord une **période d'inconfort** qui peut être claire ou diffuse, superficielle ou profonde.

Pour que le changement s'effectue, cet inconfort doit provoquer un **désengagement face au passé** et une désidentification accompagnée, la plupart du temps, d'un **sentiment de désenchantement, et d'une certaine désorientation**.

Ces réactions se canalisent dans un amendement des comportements et des procédures, dans des améliorations à apporter, dans un **attrait nouveau** qui deviendra un objectif, ou dans la montée de nouvelles aspirations qui pourront se traduire en une **vision**.

Puis se produit une **phase de rupture, " d'entre deux chaises" ,** marquée par la colère, le **regret (la tentative d'un retour en arrière),** le désir et parfois la culpabilité le tout entremêlé d'excitation, de surprise et d'esprit de découverte. Vient ensuite la phase d'intégration où, de la rupture, émergent alors un nouveau sens, une nouvelle vision, un nouveau pouvoir sur la situation et une connaissance de la situation.

On assiste alors à un réalignement interne, dans lequel les choses retrouvent un certain équilibre. On se permet de rire de ce qui s'est passé, particulièrement des moments difficiles : **l'histoire est réécrite**.



Le tableau suivant résume cette série de réactions :

1. MALAISE EXTERIEUR ET INTERIEUR

* Désenchantement
* Désengagement face au passé
* Désidentification
* Désorientation

⇓

* Amendement
* Amélioration
* Attrait
* Aspiration

2. RUPTURE

Colère	=> surprise	=>découverte	=> excitations
			=> regret
	=> impuissance	=> peur	=> culpabilité

3. ADAPTATION

Réalignement
Nouvelles normes
Vision équilibrée des choses

3. LES PRINCIPES D'ACTIONS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT : L'APPROCHE SOCIO- TECHNIQUE

Le succès de la conduite de changement est conditionné par le respect d'un certain nombre de principes que formalise l'approche sociotechnique.

1. **Travailler par projet**

   - se mettre dans une perspective d'action volontariste (volonté et engagement de la direction), ciblée avec objectifs et résultats planifiés et échéancés

   - construire la démarche par étape : avec un processus d'actions qui précise les apports des acteurs concernés, les modalités de travail, les points de décision et de suivi et les moyens.

   - mobiliser une équipe de direction et une équipe projet, pour insuffler l'énergie.

2. **Conduire le changement dans un processus participatif plutôt que de le décréter**

   - les agents participent à la reconfiguration des processus remis en cause, les concernant directement, bien que cela soit difficile.

   - La "conscientisation" des dysfonctionnements éventuels et la recherche des solutions exigent beaucoup de force d'explication et de conviction de la part des animateurs et responsables de projet. Rien ne se fera sans les acteurs concernés.

3. **Substituer une logique d'action et d'efficacité à une logique de pouvoir** :

   - privilégier les critères de résultats (économiques, qualité de service, sociaux, techniques) en facilitant la négociation des points de vue entre acteurs pour dépasser la logique des territoires.

   - Ne pas théoriser et appliquer la méthode des petits pas, « step by step »

   - Provoquer la contradiction pour faire émerger les solutions et les leaders entreprenants

4. **Passer du conseil prescriptif à l'intervention pédagogique** :

   - ne pas importer des modèles ou des solutions toutes faites, elles n'existent pas, elles sont à inventer au cas par cas en fonction des enjeux et des acteurs en présence.

   - mener des démarches tournées vers les actions accessibles raisonnablement et mesurables.

   - utiliser les experts pour opérer les transferts de savoir-faire et développer un apprentissage aux nouveaux rôles et aux nouvelles interactions. Ceci est particulièrement nécessaire dans le cas de la décentralisation. Le transfert d'un certain nombre d'actes de gestion à un niveau plus opérationnel et décentralisé exige en

contrepartie un rôle important des experts par métiers qui doivent appuyer les secteurs décentralisés et transférer leur savoir-faire.

5. **Assurer la transparence du processus de décision**

- informer et communiquer sur la démarche. Un plan de communication doit être mis en place.
- faire valider les travaux des groupes de travail.
- faire connaître les résultats sur l'avancement du projet, la production des groupes et sur les décisions (critères, contenu).

6. **Associer les personnels concernés**

- pour mobiliser l'expérience et les savoir-faire de tous.
- pour les rendre acteurs et porteurs du projet par une analyse partagée des problèmes et une élaboration négociées des propositions d'amélioration.
- pour développer un apprentissage du fonctionnement futur et une application des nouveaux outils de travail.

7. **Intégrer toutes les dimensions**

- quelle que soit la source du changement, sa réussite repose sur la maîtrise des interactions entre les aspects économiques, organisationnels, sociaux et techniques.
- La déconcentration s'appuie sur une répartition technique à d'autres niveaux d'un certain nombre de fonctions, de tâches et d'actes de gestion, mais elle dépend surtout des *capacités de prise d'initiative des acteurs concernés*.
- leur prise en compte enrichit la recherche des solutions, élargit l'éventail des actions possibles et produit de la décision.

8. **Investir sur le temps plutôt que faire des coups**

- "Le temps défait ce qu'on a fait sans lui"
- conduire un processus planifié par étapes pour permettre :
  - *aux participants* de devenir acteurs du changement, de s'investir dans un projet, de produire, de prendre des responsabilités, d'anticiper sur les nouvelles situations de travail.
  - *aux équipes de direction* d'appuyer leurs décisions sur une connaissance du fonctionnement réel et des perspectives d'évolution.

Les principes précédents renforcent la méthodologie de conduite de projet par la prise en compte d'une *approche sociotechnique*.

L'expérience montre que la conduite ***sociotechnique*** de projet apporte des gains significatifs dans :

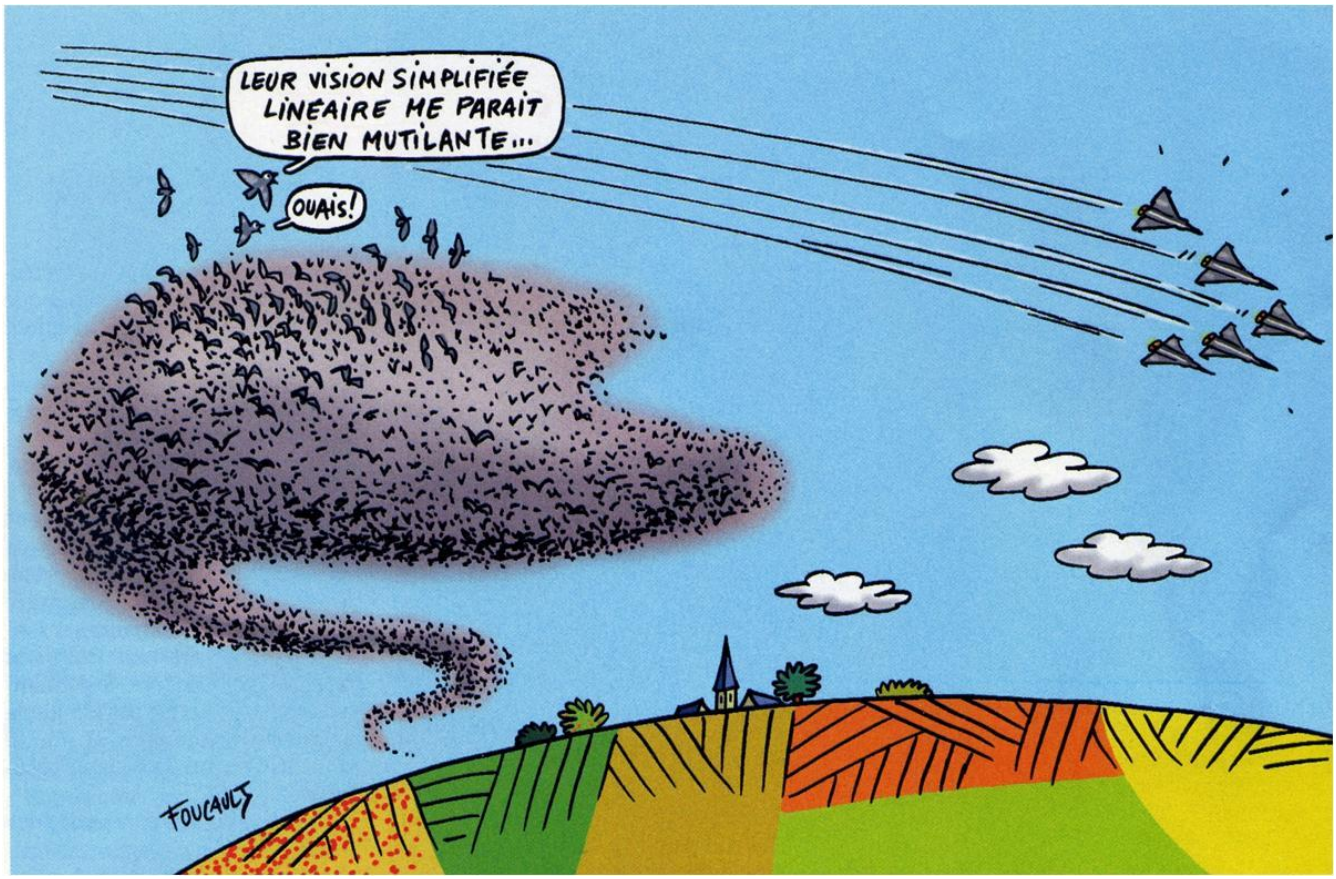
- la réduction du délai d'atteinte des objectifs.
- la diminution des coûts de reprise d'étude et de modification après implantation.
- l'augmentation de la réactivité de l'organisation vis-à-vis des aléas, de meilleures performances en exploitation opérationnelle.

La démarche **sociotechnique** permet une amélioration de la rentabilité des projets. Une façon d'estimer l'impact économique d'une démarche sociotechnique est d'en rapporter le coût prévisible aux risques encourus :

- coût du retard dans le démarrage en exploitation
- coût de la reprise des études d'une phase précédente
- coût lié à la non atteinte des performances attendues en exploitation opérationnelle.

On estime ainsi que les coûts d'une démarche sociotechnique rapportés aux enjeux sont rapidement récupérés par les gains qu'elle procure.

4. CONCLUSION



Bibliographie : La croissance systémique des organisations, Pierre-Marc MEUNIER,

Les Presses du Management, 1993