

# Changement d'organisation & dynamique de groupe

Par Laetitia Bertin

Changer d'entreprises permet d'observer les modes de fonctionnement ainsi que les cultures et d'en tirer des analyses sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Le métier de Ressources Humaines permet d'intégrer une grande diversité de secteurs d'activité, d'environnements,... autant d'expériences enrichissantes sur les relations, les organisations et leurs cultures.

## Ce que dit la théorie sur les différents modes de fonctionnement en entreprise...

Alain Cardon, classifie les cultures d'entreprise en quatre profils :

Type I	Type II	Type III	Type IV
Culture institutionnelle	Culture technologique	Culture humaniste	Culture réseau
Style de direction : directif	Style de direction : informatif	Style de direction : participatif	Style de direction : délégitif
Stade de développement : inclusion	Stade de développement : affirmation	Stade de développement : interdépendance	Stade de développement : ouverture

## La théorie à l'épreuve de la réalité...

Je suis intervenue quelques mois en tant que DRH dans une entreprise dont la culture pouvait être qualifiée de culture technologique. C'est-à-dire une culture interactive et informative, basée sur les concepts enseignés dans les grandes écoles françaises. Elle repose sur de nombreux experts, d'ailleurs il existe deux filières au sein de ce groupe, en plus de la filière management, c'est la filière spécialiste et la filière expertise. Ceci montre que l'approche est avant tout systématique, catégorique et compétitive. Les modes opératoires sont centralisés et fondés sur le contrôle et le suivi des processus opérationnels.

Je savais que j'intégrais cet environnement, et forte des mes expériences passées, j'avais pour objectif, dans la cadre de ma mission, d'apporter un œil neuf à ce mode de fonctionnement. Cependant, une culture de groupe, aussi ancrée soit-elle, se heurte parfois à une culture locale complètement différente. Localement en effet, j'observais une culture plutôt de type I, c'est-à-dire institutionnelle, traditionnelle et directive. La présence centrale du patron tout puissant, qui m'avoua diriger de manière hégémonique son site, fait que chacun préfère aborder ses préoccupations en tête à tête avec lui. Ce dernier tient tous les fils et suit tous les projets. Le pouvoir n'est pas partagé.

Au moment de mon arrivée, cette entreprise vit un bouleversement organisationnel qui ébranle fortement sa culture. Ce bouleversement vise à faire passer une organisation pyramidale à une organisation matricielle, changeant radicalement les positions et les liens entre chaque membre du groupe. Cela revient presque à recréer un nouveau groupe, avec de nouvelles fonctions, de nouveaux périmètres et de nouvelles responsabilités.

## Je me propose d'analyser ce changement sous l'angle croisée de la dynamique de groupe et de la culture d'entreprise.

Des premières constations, je retiens qu'aucune des étapes du fonctionnement d'un groupe n'a été prise en compte dans la construction de la nouvelle organisation ainsi que dans sa mise en place et son appropriation.

Je m'explique, les étapes de maturité d'un groupe sont les suivantes :

1. **phase d'observation distante**
2. **phase de communication, d'évaluation de l'authenticité**
3. **phase de participation et développement de l'implication**
4. **phase de structuration de l'autonomie et de la responsabilité**
5. **phase d'auto régulation, choix des procédures, auto-mesure de la progression**

La phase 1 a été complètement occultée car la nouvelle organisation s'est pensée au niveau de la Direction mondiale, sans concertation ni implication des Directions pays et des Directions de ligne de produit. Les Directions intermédiaires n'ont donc pas eu le loisir d'avoir une réflexion et une observation distanciée de la nouvelle organisation en gestation. Elles ont été mises devant le fait accompli.

La Direction mondiale est alors passée directement à la phase 2 de communication de la nouvelle organisation auprès des directions intermédiaires. Cette communication s'est faite en quelques jours avec prise d'effet immédiat. La phase 2 a donc été rapidement avortée car personne n'a pu évaluer l'authenticité de cette nouvelle organisation. La Direction mondiale demandant de passer immédiatement à la phase d'implication et de mise en œuvre, à la phase 3.

Bien évidemment, n'ayant pas pris le temps des phases 1 et 2, la phase 3 de déploiement et de participation à cette nouvelle organisation s'est faite avec beaucoup de résistance et de frustration par les Directions intermédiaires qui ont alors passé un message très négatif aux strates inférieures.

La phase 4 de structuration de l'autonomie par rapport à cette nouvelle organisation n'a donc jamais vu le jour. Directions et Départements sont restés sur la phase de participation forcée et aujourd'hui, force est de constater que cette nouvelle organisation n'est pas acceptée et donc pas ou mal mise en œuvre au niveau local. Chacun teste en permanence les limites de la nouvelle organisation. Aucun comportement d'auto régulation ou de choix raisonné et coordonné ne voit le jour, indicateur d'une phase 5 réussie.

#### **Et la culture d'entreprise dans tout cela, me direz-vous ?**

Au niveau local, la « culture institutionnelle » du site sur lequel j'intervenais, se trouve mise à mal par des changements rapides et incompris. Le patron, première victime de ce changement d'organisation, s'arc-boute sur son pouvoir et tente de faire obstruction à la nouvelle organisation. N'ayant pas conscience des limites de sa culture, l'équipe dirigeante en accentue les travers. Au lieu de chercher des ressources externes pour faire face à ce changement, elle se replie sur elle-même.

Au niveau de l'entreprise, qui a une culture plutôt « technologique » selon la typologie d'Alain Cardon, la mise en œuvre difficile de la nouvelle organisation fait que chacun développe des procédures de contrôle des dépenses, du personnel, de l'environnement, ... **Le contrôle devient donc une fin en soi.**

Le passage d'une organisation pyramidale à une organisation matricielle plus responsabilisante s'avère être un échec, à ce stade, car toutes les Directions jusqu'à la Direction mondiale reviennent à un mode contrôlant de fonctionnement et ont perdu de vue les objectifs que poursuivait la nouvelle organisation.

Se pose réellement la question de la capacité de changement de certaines entreprises dont la culture n'est pas un levier favorable, telles que les cultures de type I et II selon Alain Cardon. Dans ce type d'environnement, il me semble indispensable d'apporter un soin tout particulier au processus du changement. En cela, les étapes de la dynamique de groupe offre une structuration intéressante du déploiement du changement. Le changement intervient à plusieurs niveaux, tant individuel que collectif, la dynamique de groupe intègre l'individu dans l'ensemble qu'est le groupe, sans jamais le nier.

**Dans un monde économique incertain et humainement complexe, le changement est notre quotidien. L'aborder le plus sereinement possible est la clé du succès et de la performance.**