

Extrait

Stratégie & Organisation

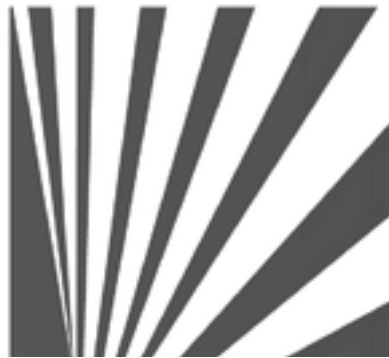
Forces et résistances au changement



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711080

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Forces et résistances au changement

- . Une affaire de culture d'entreprise
 - . Les indices du malaise culturel
 - . Silence ou bruit artificiel
 - . Le socle des règles implicites
 - . Le problème des règles implicites

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Une affaire de culture d'entreprise

Les origines de la culture d'entreprise sont fortement marquées par l'histoire de leurs aléas. Ceux-ci sont quelquefois tellement omniprésents et imprègnent «*si bien les murs*», qu'ils sont aussi naturels aux salariés que l'air qu'ils respirent. C'est du moins l'avis d'Eric Delavallée, anthropologue, qui traduit cette influence latente en racontant l'histoire de 5 chimpanzés et d'une banane... «*Enfermés dans une pièce, les premiers sont d'abord aspergés dès qu'ils s'emparent de la seconde. De nouveaux chimpanzés sont alors introduits progressivement et, naturellement, se jettent sur l'aubaine. Ils sont aussitôt rappelés à l'ordre par les «anciens» avant même d'être arrosés. Bientôt ne reste plus un seul animal du groupe initial mais l'interdit demeure, alors même qu'aucun chimpanzé restant n'en connaît plus les raisons*». Cette histoire reflète assez bien le fait que l'entreprise est «*Condamnée à vivre sans cesse les problèmes liés à la problématique de ses origines*» confirme Alain Simon, associé au cabinet ACG. Selon lui, cette influence est même à l'origine du manque de fluidité dans les rapports et les décisions managériales dès lors qu'il existe, comme dans les familles, une naissance compliquée, une paternité cachée, des mésalliances. Cela produit au fil du temps des dysfonctionnements qui ne sont ni organisationnels ni politiques mais dont la cause est à rechercher dans l'histoire profonde de l'entreprise. Quelle entreprise n'a pas connu ce genre de situation du produit que l'on n'arrive pas à lancer, du changement stratégique qui reste sur lettre morte, du poste «maudit» que personne ne parvient à occuper plus de quelques mois...?

LES INDICES DU MALAISE CULTUREL

D'après L'Anthropologie entrepreneuriale de Marc Lebailly et d'Alain Simon d'ACG, il existe 5 indices permettant de déceler un malaise culturel dans l'entreprise :

1. La fuite anormale de talents et de compétences faisant que les modalités d'appartenance restent fragiles et incertaines.
2. L'augmentation des accidents du travail et/ou la baisse de qualité, considérant sur ce point que les désordres culturels ont une incidence psychologique sur les individus de nature à entraîner un relâchement dans l'observance des règles formelles de production.
3. Les conflits psychologiques inexplicables dans la vie de services qui relèvent de manière anthropologique d'un traumatisme culturel jamais résolu ou d'un conflit social non cicatrisé.
4. Un immobilisme et un allongement du temps de décision liés à une inadéquation entre les membres de l'entreprise et les items culturels non dits, produisant alors une déstabilisation et une perte de repères pour la totalité du corps social.
5. Des critiques systématiques infondées (notamment vers les nouvelles recrues) traduisant à la fois des items culturels flous et le fait que le personnel se réfugie dans un imaginaire «fantasmagorique».

Silence ou bruit artificiel

La question de fond est de savoir si une entreprise (et son personnel) peut vraiment évoluer lorsque celle-ci reste soumise à une culture interne floue ou trop rigide ? Oui et non répondent les spécialistes, sachant qu'assez souvent la culture d'entreprise souffre d'un hiatus énorme entre des valeurs réelles qui n'ont «*Rien à voir avec les discours des directions de la communication lesquels sont la mort de l'imaginaire et des mythes*» relève le sociologue Jacques Païtra et, les valeurs affichées qui «*Finissent par apparaître comme un gadget managérial de plus*». En fait, il est constant d'observer que l'entreprise tend à instrumentaliser sa culture interne faisant que, selon l'avis de Maurice Thévenet professeur au Cnam, «*Le problème, c'est qu'on parle de culture non pour décrire la réalité mais comme outil. On cherche à en «créer» ou à en «changer» comme si c'était quelque chose qu'on pouvait modeler à son gré*». Il semble que nombreux soient encore les cas où l'«*On est manipulé par la culture de l'entreprise, par son histoire*». D'autre part, affirme Jacques Païtra, «*Toutes les impasses stratégiques sont dues à des problèmes culturels dont on ne veut pas parler*» en reprochant d'ailleurs aux dirigeants «*Une conception trop rationaliste de la vie*». Il est vrai également que celui qui a écrit les premières pages de la vie de l'entreprise, en général le fondateur, continue à jouer un rôle considérable dans la vie de celle-ci, même des années après son départ. Mais après tout cela semble normal puisque son action et sa vision ont été les moteurs du succès de la société.

LE SOCLE DES RÈGLES IMPLICITES

Dans l'entreprise, les règles implicites prennent souvent la forme d'injonctions intériorisées par tous, de type «*ça se fait ou ça ne se fait pas*». Ces postures traduisent une forte identification et appartenance à la culture interne et/ou au cercle des collaborateurs les plus formatés, ce qui a pour effet de produire par mimétisme les résistances classiques au changement et/ou une peur de la nouveauté. Le socle des règles implicites prend généralement naissance à partir de contextes précis :

- . Désinformation, influence infantile des mythes fondateurs
- . Non remise en cause des statuts et des privilèges
- . Protection des gens et des secrets de famille
- . Risque d'altération de l'image du ou des fondateurs
- . Poids de la tradition et de l'histoire donnant du sens à l'existant actuel
- . Non remise en cause des mythes par peur de perdre l'ascendant ou l'influence sur autrui
- . Idée rigide d'un rôle à tenir coûte que coûte
- . Résistance dogmatique fondée sur le formatage éducatif des esprits
- . Conservatisme par la force d'habitudes jamais remises en cause
- . Peur de la transgression, de l'interdit et du tabou

Le problème des règles implicites

Selon une étude d'AT Kearney, la culture serait la première cause d'échec des fusions-acquisitions alors qu'elle apparaît, par ailleurs, comme un avantage concurrentiel dans un contexte mondialisé d'uniformisation des techniques de management. Aussi, avant de vouloir à tout prix changer de culture, il est d'abord nécessaire de mettre à jour les règles implicites, les secrets et les ressorts qui forment dans le temps des blocages culturels puissants. Toutefois, la modification des structures profondes d'une entreprise doit rester un processus progressif et lent car nul ne peut dévoiler sans risque un «*secret de famille*» de nature à bouleverser l'ordre établi et/ou répéter les mêmes erreurs. En cela, changer pour changer n'a vraiment aucun intérêt pas plus d'ailleurs que celui d'exhumer de vieilles histoires bien enfouies pouvant provoquer des chocs douloureux. Pour Eric Delavallée : «*Pour que le passé révélé cicatrise sans laisser de vilaines marques, l'entreprise doit procéder à une véritable régénération. Il faut alors que la survie de l'entreprise soit menacée, que les salariés en aient conscience et qu'un nouveau dirigeant arrive aux manettes avec une autre vision*». D'après Eric Albert, psychiatre et consultant, «*Les règles implicites sont l'un des éléments constitutifs de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire une part de son identité. Elles évoluent beaucoup moins vite que l'activité qui «colle» aux variations de l'environnement. C'est au dirigeant de faire le ménage, de dépoussiérer régulièrement toutes ces règles implicites et de veiller à ce qu'elles n'ankylosent pas le fonctionnement collectif.*»