

Mes deux chefs sont en conflit sur le projet



Résumé

Louis, responsable formation, doit conduire un appel d'offres pour une mise à niveau du management commercial intermédiaire. Le directeur commercial et la DRH sont en conflit ouvert sur ce projet.



Récit

« Le projet avait bien commencé, tout le monde était d'accord pour considérer notre faiblesse sur l'animation commerciale. Les 450 managers intermédiaires sont en général issus du terrain et ne sont pas formés au management de leurs équipes. Le comité de direction a donné la priorité au développement commercial. On a plutôt de bons commerciaux, c'est donc sur la montée en compétence des relais managériaux qu'il faut investir.

Mais lorsque le projet de formation a été présenté au comité de direction, la discussion s'est focalisée sur la cible concernée. Le directeur commercial estime que le programme doit s'adresser aux managers qui ont au moins trois collaborateurs, la DRH ne comprend pas pourquoi on écarte les managers qui ont un ou deux commerciaux sous prétexte que ces managers sont le plus souvent non cadres. "Ce sont de faux managers, réplique le directeur commercial, ils ne sont évalués que sur 2 des 12 items du manager." En fait, on ne sait pas trop ce qu'est un manager, dans la maison...

Suivant le critère utilisé, on passe de 450 à 200 participants, ce qui n'est pas du tout le même projet, ni le même budget ! Je voudrais aider la DRH, ma patronne, à promouvoir le management avec l'appui des managers du réseau commercial. Si on exclut les petites équipes, on crée des castes et du mécontentement, et puis les petites équipes ce sont souvent nos jeunes managers qui vont évoluer. Si on les exclut, le projet perd de sa crédibilité. Mais comment donner une vision lisible de la politique managériale sans conflit ouvert avec la direction commerciale ?

En fait, c'est un peu plus compliqué... Ma chef veut que le directeur commercial prenne ses responsabilités : il refuse de promouvoir les responsables de petites agences au statut cadre pour maîtriser sa masse salariale. Si on diffuse la formation à tous ces managers, ils vont demander leur passage au niveau cadre alors que, selon leur hiérarchie, ils n'en ont pas tous la compétence. Pour elle, c'est une question de principe, elle me demande de tenir la position : tous les managers doivent être formés.

En tant que DRH, la direction nous demande d'améliorer la compétence managériale pour développer la qualité de l'ambiance sociale. Cet aspect management est reconnu par les IRP (Instances représentatives du personnel). Le projet a été annoncé, il est attendu par les équipes.

Je ne veux pas que ma chef me reproche l'échec du projet et je ne veux pas entrer en conflit avec le directeur commercial et ses équipes. Il ne transigera pas. En fin de carrière, il n'a plus rien à perdre et s'est porté garant de l'équilibre économique de sa direction. La situation me semble bloquée. Comment puis-je faire avancer le dossier sans me mettre à dos la direction commerciale et en respectant le mandat que me donne ma hiérarchie ? »



Analyse de la situation

Les faits

Il s'agit d'un projet de formation qui peut toucher 450 ou 200 personnes suivant le critère de sélection retenu. Le directeur commercial refuse d'inclure les managers de moins de trois collaborateurs tandis que la DRH demande d'inclure tous les collaborateurs, y compris ceux animant moins de trois collaborateurs. Les IRP sont informés du projet et attendent sa mise en œuvre positivement. Le comité de direction exprime le souhait de développer les capacités managériales dans l'entreprise, en particulier à la direction commerciale. Un référentiel de management est utilisé pour distinguer les managers des non-managers.

Les acteurs et leurs enjeux

Acteurs	Enjeux
Comité de direction	La promotion interne étant le principal vecteur de développement des carrières dans l'entreprise, le comité de direction veut développer les compétences managériales, en particulier de la direction commerciale. L'enjeu est ainsi de contribuer à maintenir la qualité des relations sociales, entre autres les relations avec les syndicats. Pour le président, il s'agit aussi de préserver la cohérence au sein du Codir et d'éviter d'avoir à arbitrer entre ses deux N-1 : la DRH et le directeur commercial.
Direction commerciale	Le directeur commercial veut partir sur la réalisation de ses engagements et une situation saine pour son successeur. Il doit maîtriser sa masse salariale et répondre aux demandes de maîtrise des coûts décidés par le Codir. Il veut rester cohérent par rapport à sa position : les managers de moins de trois collaborateurs ne sont pas cadres. Les faire participer à cette formation avec les managers confirmés reviendrait à les promouvoir d'office alors qu'ils n'ont pas encore les compétences attendues. Ils revendiqueront cette reconnaissance et la rémunération associée.
DRH	La DRH s'est engagée sur des objectifs de développement des compétences présentés au Codir. Le modèle social auquel tout le monde tient doit cependant évoluer et la compétence managériale va être cruciale pour réussir cette évolution. C'est aussi une réponse à la demande du Codir de maintenir la qualité des relations sociales et de tenir son engagement vis-à-vis des IRP.
Louis, responsable formation	Louis veut mettre en œuvre le plan de formation demandé par sa hiérarchie sans entrer en conflit avec le directeur commercial et ses équipes. S'il réussit, ce sera pour lui l'opportunité de demander un retour dans l'opérationnel et d'évoluer dans l'entreprise. Il n'a effectivement pas de perspective actuellement dans son poste.
IRP	Les IRP veulent que l'entreprise tienne ses engagements, en particulier en n'écartant pas les managers de petites équipes qui doivent être formés pour évoluer et pouvoir accéder au management d'équipes plus importantes. Pour eux, l'essentiel est de préserver un modèle social dans lequel tous les collaborateurs ont leur chance, il n'est pas pensable d'exclure certains managers, qu'ils aient le titre ou non.

Prise de recul

Lorsque les enjeux sont forts et que l'on se sent directement en cause, il est fréquent d'avoir une vision étroite de la situation, le champ de vision se rétrécit. Louis va prendre progressivement conscience que le jeu politique entre le directeur commercial et sa direction des ressources humaines est à la base du conflit, autrement dit que le sujet du critère de sélection des managers à former est une conséquence d'un enjeu plus important : les zones d'influence respectives des deux directions sur la politique salariale des équipes commerciales. Louis ne peut pas prendre la responsabilité d'un problème alors qu'il n'a pas les leviers pour le résoudre.

Un principe de base de la stratégie, selon l'auteur chinois Sun Tzu (auteur de *L'Art de la guerre*), est de n'engager un rapport de force que si on a l'assurance de le remporter. La priorité est de préserver sa capacité d'agir. La responsabilité doit donc être rétablie au bon niveau : celui des directeurs. De plus, Louis souhaite retourner à l'opérationnel, il devra continuer à travailler avec tous les protagonistes de son histoire, il ne doit donc faire perdre la face à personne !

Réponses possibles

a) Exposer à sa chef la situation et lui dire que cela doit se régler à son niveau : Louis doit sortir du piège et ne pas devenir le bouc émissaire d'une situation dont il n'est pas responsable. Il a de bons rapports avec sa hiérarchie, il peut exposer son analyse et demander les moyens de réaliser son projet : une base de négociation claire avec les équipes commerciales.

b) Chercher des alliés pour organiser une médiation : il a été néanmoins chargé de ce projet par sa hiérarchie. S'il peut effectivement demander à son manager un éclaircissement de la situation, il doit explorer d'autres marges de manœuvre. Il a des alliés dans les équipes commerciales et même au comité de direction. Il peut peut-être faciliter la négociation en explorant de lui-même les positions des différentes parties et trouver comment influencer la position du directeur commercial. Il devra être attentif à mesurer jusqu'à quel point il conduit ces initiatives avant d'en parler à sa hiérarchie.

c) Inciter sa chef à négocier avec le directeur commercial. Les positions des deux dirigeants semblent bloquées. Louis doit explorer la véritable position de sa hiérarchie : est-elle sans conditions ? Ouverte à des concessions si l'autre partie évolue ? C'est non seulement l'occasion d'explorer des options de sortie mais aussi de remettre la responsabilité du sujet au niveau du Codir.

Les structures organisationnelles

Présentation

Henry Mintzberg a étudié pendant de nombreuses années les organisations et leur structure. Ses travaux sont une référence en la matière. Il distingue un certain nombre de configurations structurelles et en déduit une classification des organisations. Il identifie ainsi sept types organisationnels aux caractéristiques bien distinctes : entrepreneuriale, mécaniste, « divisionnelle », professionnelle, innovatrice, missionnaire et politique.

Henry Mintzberg
Professeur de management à l'université McGill (Montréal) et chercheur sur les organisations. Son ouvrage Le Management, voyage au cœur des organisations, est une référence mondiale sur le sujet.

Selon la structure de l'organisation, les systèmes de pouvoir et de contrôle vont s'organiser différemment, avec de fortes incidences sur le management et les comportements. Il est ainsi fondamental de bien comprendre la structure dans laquelle se situe la problématique de management avant de prendre des décisions et des mesures...

Le tableau ci-après présente les caractéristiques des différentes structures d'après les travaux de Mintzberg.

Structures organisationnelles	Caractéristiques	Leadership	Coordination et contrôle
Entrepreneuriale	Informelle, flexible	Personnalisé et fort (le chef d'entreprise)	Supervision directe
Mécaniste ou pyramidale	Centralisée et pyramidale : avec des procédures standardisées	Hiérarchique et peu incarné	Planification et contrôle « automatisés »
« Divisionnelle » ou matricielle (fondée sur un ensemble de divisions)	Décentralisée avec une autonomie des divisions ; parfois comportant des silos	Fort au niveau de la division Souple/laisser-faire du siège	Régulation par les résultats

Structures organisationnelles	Caractéristiques	Leadership	Coordination et contrôle
Professionnelle (reposant sur une profession)	Démocratique et favorisant l'autonomie	Légitimiste selon reconnaissance du professionnalisme	Ajustement mutuel et autorégulation
Innovatrice (ou en réseaux)	Fluide, organique, « polycellulaire »	Porteur de vision, intégrateur, « adhocratique »	Coordination par ajustement mutuel et personnel de liaison/ managers « intégrateurs »
Missionnaire	Petites unités organisées de façon assez souple et hautement décentralisées	Charismatique au service de la mission et des valeurs : porteur d'inspirations	Contrôles normatifs et idéologiques
Politisée	Règne des jeux politiques informels	Influence personnelle ou d'alliance collective	Contrôles informels

De plus en plus fréquemment, les grandes organisations internationales superposent plusieurs structures :

- ✓ une structure mécaniste (ou pyramidale) avec des niveaux hiérarchiques bien définis et des modes de contrôle centralisés et automatisés grâce à des outils de gestion déployés partout et un siège plus ou moins directif ;
- ✓ une structure « divisionnelle » (ou matricielle) : des *business units* par domaines d'activité et/ou par zones géographiques et pays ; ce qui donne une organisation matricielle avec des doubles niveaux de reporting ;
- ✓ une structure innovatrice (ou en réseau ou polycellulaire), avec le déploiement de projets transverses non hiérarchiques pilotés par des « managers intégrateurs » souvent sans liens ni hiérarchiques ni fonctionnels avec les équipes projet dont ils ont la charge.

Cette superposition de plusieurs cultures organisationnelles induit une grande complexité des modes d'interaction et des prises de décision : voir la figure ci-après, qui présente dans la première colonne la culture hiérarchique ou pyramidale ; dans la deuxième colonne la culture « divisionnelle » ou matricielle et dans la troisième, la culture en réseau.

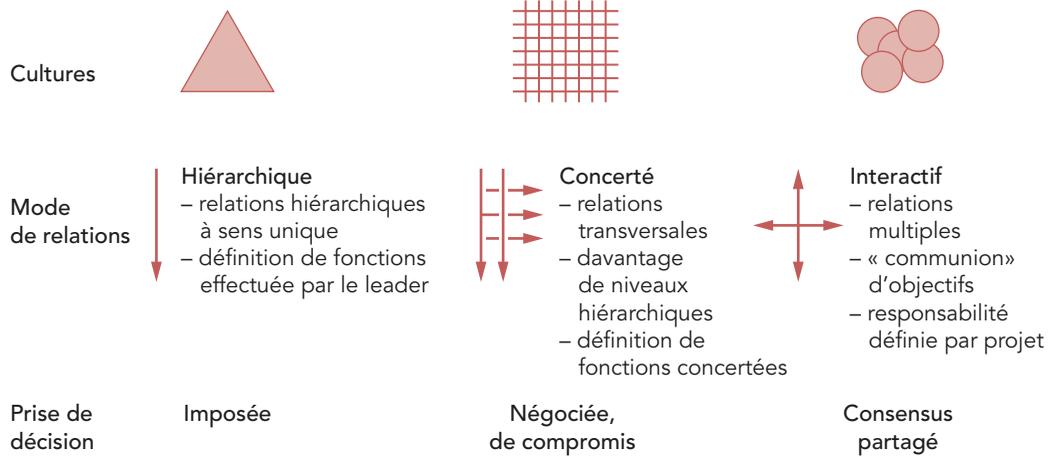


Figure 2.23 : Complexité des cultures organisationnelles (d'après les travaux de Vincent Lenhardt).

Application concrète

Selon la nature de l'organisation dans laquelle vous évoluez, vous aurez à être attentif à la structure en place et à ses conséquences managériales. Les grilles de lecture présentées ci-dessus peuvent vous aider à :

- ✓ mieux comprendre la nature des relations, le style de leadership, les processus de contrôles et les modes de décision ;
- ✓ décoder les « jeux politiques » ;
- ✓ prendre du recul et anticiper les réactions face à vos propositions et actions.

» Pour aller plus loin

Lenhardt V., *Les Responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-building*, Paris, Insep Éditions, 1992.

Mintzberg H., *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

» Situations

- Situation 7** Mon patron ne donne aucune directive
- Situation 8** Mes deux chefs sont en conflit sur le projet
- Situation 14** Je me suis fait manipuler par l'un de mes collaborateurs
- Situation 25** Mes collaborateurs ont vu que j'allais me « planter » et ne m'ont rien dit
- Situation 31** Notre groupe projet a explosé
- Situation 36** Je souhaite centraliser certaines décisions
- Situation 42** Mon prédécesseur ne veut pas abandonner son poste
- Situation 46** Mon supérieur s'attribue la paternité de mes projets

Je souhaite centraliser certaines décisions



Résumé

En prenant la direction de la production, Florent s'est engagé à en réduire fortement les coûts. Selon lui, la raison principale des coûts actuels trop élevés est la trop grande autonomie dont jouissent les directeurs d'usine. Il estime donc nécessaire de centraliser les principales décisions managériales à son niveau. Mais il redoute une forte résistance à son initiative.



Récit

« En tant que nouveau directeur de production (DP) de l'entreprise, je ne suis pas satisfait du mode de gouvernance de ma direction, qui comprend dix usines disséminées dans toute la France. Les directeurs d'usine, qui dépendent directement de moi, sont trop autonomes : ils font un peu ce qu'ils veulent, ils ne sont pas assez solidaires et privilégient toujours les intérêts de leur usine au détriment de ceux de l'entreprise. Je souhaite réorganiser la DP sur des bases plus communautaires, renforcer la concertation entre le siège et les usines, et centraliser certaines décisions indispensables au bon fonctionnement de la production globale de l'entreprise. Les directeurs d'usine s'opposent à ce changement de gouvernance. Quelques-uns, peu nombreux, paraissent plutôt partants, mais la plupart, dont Robert, qui dirige l'usine la plus grosse et, historiquement, la plus prestigieuse, se sentent bousculés et font de la résistance.

Jérôme, mon prédécesseur, avait adopté une structure très décentralisée au sein de la DP. La situation économique de l'entreprise étant confortable, il pensait qu'il valait mieux laisser beaucoup d'initiative aux directeurs d'usine afin de leur permettre d'atteindre les objectifs ambitieux sur lesquels ils s'étaient engagés. Ce mode de direction leur avait permis de dynamiser leur management et de réaliser d'excellentes performances. La décentralisation était devenue un dogme de management au sein de la DP : il était hors de question de démoraliser des managers qui donnaient les résultats qu'on attendait d'eux.

Au fil des années, les conditions économiques se sont retournées : les résultats ont commencé à ne plus être au rendez-vous et sont même devenus, certaines

années, négatifs. À la suite de mises en garde de la direction générale, un débat houleux a opposé, au sein de la DP, les tenants du maintien de la décentralisation actuelle aux partisans d'une centralisation plus forte des responsabilités. Jérôme, se sentant écartelé entre ses principes de management et les possibles changements de gouvernance, a démissionné de ses fonctions. Je viens de lui succéder.

La situation économique actuelle est très incertaine et ne permet plus d'accorder une autonomie aussi forte aux usines : il faut avoir le courage de reprendre en main les rênes de la production. Les principaux reproches que j'adresse aujourd'hui aux directeurs d'usine sont les suivants :

- ils embauchent eux-mêmes leurs nouveaux collaborateurs cadres. Ceux-ci, qui ont tendance à s'inscrire dans une trajectoire locale, refusent alors toute mobilité, avec la complaisance de leur supérieur. Il est inadmissible que le recrutement des cadres de production ne s'effectue pas au niveau national ;
- les coûts de production doivent être réduits. Ce qui demande beaucoup de concertation et de coopération entre les usines, puisque les processus de production les lient entre elles, au moins en partie. Or, il n'y a pas d'habitude de transversalité au sein de la DP : chaque usine se bat pour tenir ses engagements financiers, même si c'est au détriment des résultats de ses homologues. Chaque directeur d'usine est fier d'atteindre ses objectifs, mais se soucie peu des résultats globaux de la direction de la production ;
- les directeurs d'usine traînent les pieds dès qu'on leur impose la moindre directive du siège ;
- les responsables fonctionnels affectés aux usines dépendent des directeurs d'usine ; ils ne défendent pas assez en local les directives fonctionnelles décidées au siège ;
- les retards dans les délais de livraison se sont multipliés, occasionnant des pénalités non négligeables. Chaque direction d'usine renvoie la faute sur les autres ;
- insuffisamment informés, les services centraux agissent toujours en pompiers. Certes, l'activité est difficilement prévisible ; mais, dans les usines, l'anticipation est insuffisante, les dysfonctionnements nombreux et les standards pas toujours respectés.

Je dois améliorer la gouvernance de la DP, centraliser les décisions de production qui engagent l'avenir de l'entreprise et donc restreindre l'autonomie actuelle des directeurs d'usine. »



Analyse de la situation

Les faits

Les arguments en faveur d'une recentralisation présentés par Florent pointent des dérives inadmissibles de management : ils sont suffisamment détaillés pour qu'on puisse les considérer comme des faits et non comme de simples opinions.

Les acteurs et leurs enjeux

Acteurs	Enjeux
Florent	Il doit répondre à la directive de la direction générale de réduire impérativement les coûts de production face à la concurrence : la recentralisation des décisions lui paraît incontournable. Mais il craint que son autorité soit bafouée s'il vient à imposer ce choix d'organisation. Il est persuadé que les directeurs d'usine feront de la résistance et qu'ils ont suffisamment de pouvoir auprès de la DG pour combattre cette décision. Il n'est pas sûr de gagner cette partie de bras de fer et il a un fort enjeu de légitimité managériale. Pour analyser la situation, il a recours à la rationalité ; mais son attitude pourrait faire émerger un management autoritaire-exploiteur.
Les directeurs d'usine (dont Robert)	Évalués sur le respect de leur budget, ils veulent garder leur autonomie de décision concernant leurs dépenses et les prix de cession interne. Ils se sentent suffisamment influents auprès de la DG pour peser en leur faveur sur les décisions de Florent.
La direction générale	Elle exige une baisse significative des coûts de production globaux. Mais elle ne veut se mettre personne à dos.



Prise de recul

Florent veut asseoir son autorité sur sa division en recentralisant certaines décisions importantes laissées jusqu'ici aux directeurs d'usine. Mais il redoute le rapport de force avec ses directeurs d'usine auquel va inévitablement le conduire son initiative : il est prêt à l'affronter pour exercer son pouvoir, mais en même temps il a peur de la résistance au changement de ses collaborateurs et de son impact négatif sur cette même autorité. Pour lui, toute reprise de pouvoir sur ses collaborateurs ne peut se faire qu'au détriment de leur autonomie.

Florent adopte une logique de situation gagnant-perdant qu'on pourrait qualifier doublement de contraire ou de curseur ou, encore, de jeu à somme nulle. Plus de centralisation génère automatiquement moins de décentralisation ; mais d'un autre côté, plus de direction par l'autorité ou les ordres engendre moins d'autonomie chez les directeurs d'usine. Il se place donc dans un jeu gagnant-perdant dans lequel la victoire d'un camp ne peut s'obtenir qu'accompagnée inévitablement de la défaite de l'autre : les directeurs d'usine, certains de perdre en autonomie, vont faire de la résistance négative au changement. En outre, le pouvoir est beaucoup plus réparti qu'on ne pourrait l'imaginer dans les organisations. Florent est certain d'avoir le pouvoir d'imposer sa décision de recentralisation. Mais les directeurs d'usine sont suffisamment puissants pour ne pas suivre Florent dans sa décision et faire de l'obstruction souterraine.



Réponses possibles

- a)** Ne plus considérer la situation comme un jeu à somme nulle (dans laquelle il y a toujours un perdant), mais comme une situation à logique de contradiction entre management local et management global (il convient de satisfaire autant un type de management que l'autre de façon qu'il n'y ait pas de perdant, mais deux gagnants). Le seul fait d'exclure du vocabulaire la relation centralisation-décentralisation et de mettre en avant la relation dialectique entre le respect d'un management local et celui d'un management global est alors incontournable. Les directeurs d'usine, conscients des dérives actuelles de coûts, ne peuvent qu'adhérer à cette relation dialectique qui honore et stimule les deux camps.
- b)** Passer d'une direction par les ordres à une direction par la stratégie et à une direction par le sens. La stratégie conditionne la structure : il convient donc de travailler tous ensemble sur une nouvelle stratégie pour réduire les coûts (négatif) ou, mieux encore, pour regagner des parts de marché (positif). Une fois cette stratégie définie et acceptée par tous, analyser si la structure organisationnelle actuelle est pertinente pour la mettre en œuvre. En cas de réponse positive, maintenir la structure actuelle ; en cas de réponse négative, imaginer ensemble une nouvelle structure. Quant à la direction par le sens, elle s'impose dans cette situation où tous les acteurs concernés ont besoin de trouver du sens dans leur mode de management et dans le processus d'évaluation de leurs performances.
- c)** Réduire la résistance au changement en faisant participer activement les directeurs d'usine à toutes les décisions.
- d)** Se rappeler que l'autorité n'est pas une qualité innée. Elle est reconnue par les autres ou pas. Si les directeurs d'usine ne reconnaissent pas l'autorité de Florent, celui-ci n'en a pas. Les passages en force sont toujours douloureux et souvent inefficaces.
- e)** Sortir du management transactionnel dans lequel chacun cherche à atteindre les résultats sur lesquels il est évalué pour développer un management transformationnel dans lequel tous ont un but commun qui stimule les résultats globaux de l'équipe.



Trois mois plus tard

Florent a fait siennes les cinq réponses précédentes. Il a réuni ses directeurs d'usine pour construire avec eux une nouvelle stratégie de reconquête de parts de marché, après avoir fait un bilan de la situation actuelle. Ils ont tous constaté qu'une meilleure harmonisation entre management local et management global était indispensable. Le rapport de force a été évité : Florent en a été étonné. La décision de remplacer le passage en force (résolution du conflit par la domination d'un camp sur l'autre selon Mary Follett) par une volonté de conciliation entre les enjeux globaux et les enjeux locaux (résolution du conflit par l'intégration des points de vue selon Mary Follett) a débloqué la situation. Les directeurs d'usine se sont même montrés prêts à coopérer transversalement car ils y ont vu un intérêt commun et leur gain potentiel en termes de productivité et de performance.



Conseils du facilitateur

- ✓ Sortez, chaque fois que vous le pouvez, d'une logique de contraire (courseur ou jeu à somme nulle gagnant-perdant) pour recourir à une logique de contradiction (extenseur ou jeu gagnant-gagnant). Seule la seconde est acceptable par tous.
- ✓ Méfiez-vous du management transactionnel (articulé sur de la direction par objectifs) qui favorise les comportements individualistes au détriment de l'esprit d'équipe et de la performance collective.
- ✓ Promouvez autant que possible le management participatif de façon à réduire les phénomènes de résistance au changement.
- ✓ Ce n'est pas votre autorité formelle qui vous donne de la légitimité dans votre management mais votre capacité à utiliser au mieux votre intelligence situationnelle.

» Concepts

- Concept 10** Le management transactionnel et le management transformationnel
- Concept 17** Exemples de contradictions
- Concept 18** Situations contraires et situations contradictoires
- Concept 22** Le pouvoir selon Dahl et Crozier
- Concept 23** Le sens politique
- Thème 5** Le sens en management
- Concept 66** La résistance au changement

Les cultures d'organisation

Présentation

Edgar H. Schein a conceptualisé à la fin des années 1980 la notion de culture appliquée à une organisation. Selon lui, la culture est un ensemble de croyances partagées au sein d'un groupe donné, qui découle de la manière dont il a appris à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement externe. Toute culture d'entreprise répond ainsi à deux fonctions primaires fondamentales :

- ✓ la survie de l'entité en tant que corps social ;
- ✓ l'intégration et l'adaptation à son environnement extérieur.

La culture d'une entreprise influence fortement l'ensemble des comportements individuels et collectifs : elle détermine la manière dont les individus interagissent les uns avec les autres, avec leur environnement, comment ils prennent leurs décisions, comment ils apprennent, décident, exercent une autorité (ou la subissent), etc.

Schein distingue trois niveaux, chacun découlant logiquement du précédent à partir de la base de la pyramide, du plus « invisible » (car non-dit, secret, voire inconscient) jusqu'au sommet, seuls éléments visibles de la culture (voir Figure ci-après).

Edgar H. Schein
Professeur au MIT Sloan School of Management, spécialiste de la culture organisationnelle, il est l'auteur d'un des ouvrages de référence sur le sujet, Organizational Culture and Leadership.

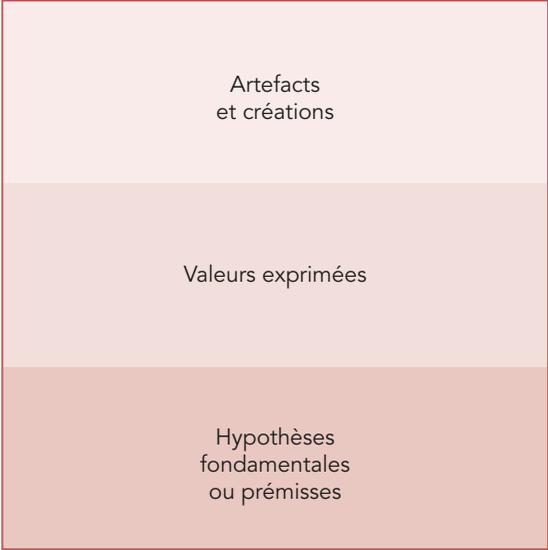


Figure 2.24 : Les niveaux de culture selon Edgar H. Schein (adapté).

- ✓ *Les artefacts ou aspects visibles de la culture* : il s'agit des normes, codes explicites et comportements observables, par exemple la manière d'organiser le travail et de ritualiser la vie sociale, la façon de communiquer entre collègues ou le long des lignes hiérarchiques. Ils incluent l'agencement des bureaux, les codes vestimentaires et les rituels. S'ils sont souvent faciles à identifier, il n'est pas toujours évident d'en décoder le sens car celui-ci se situe dans les deux autres niveaux.
- ✓ *Les valeurs exprimées* : choisies de manière consciente, elles sont souvent écrites dans des chartes et diffusées par la direction et le management de l'entreprise. Elles déterminent en principe les comportements encouragés et ceux peu recommandés.
- ✓ *Les hypothèses fondamentales ou prémisses* : ce sont les valeurs ou croyances implicites qui sous-tendent les valeurs et les comportements. Elles constituent l'essence de la culture d'entreprise et sont très difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient collectif et individuel et influencent la manière de percevoir et de penser du groupe humain. Les questionner suscite la plupart du temps de fortes résistances liées à la peur du groupe de perdre son identité. Elles portent sur des questions fondamentales telles que le rapport au temps, à l'autorité, à l'incertitude, à la connaissance, au travail, etc.

Voici un exemple qui montre l'influence d'une hypothèse fondamentale sur les valeurs et les artefacts d'une entreprise.

- ✓ *Hypothèse fondamentale ou prémisse* : « Par nature, l'homme est motivé dans son travail et cherche à faire de son mieux. »
- ✓ *Valeurs exprimées* : responsabilisation, autonomie...
- ✓ *Artefacts* : management « déléгатif », initiative individuelle encouragée, droit à l'erreur, télétravail, horaires variables...

Pour Schein, tous les éléments qui définissent la culture d'une organisation sont fortement corrélés au leadership et donc aux modes de management, de régulation et de contrôle ; ils expliquent aussi la capacité ou l'incapacité d'adaptation d'une entité dans les périodes de changement de l'environnement interne ou externe.

C'est pourquoi la culture peut être un formidable moteur mais peut aussi constituer un vrai frein à l'évolution d'une organisation quand il s'agit de remettre en question un système de valeurs et de comportements historiquement installés, voire qui ont fait le succès de l'entreprise par le passé et dont les hypothèses fondamentales sont souvent invisibles, voire inconscientes.

Application concrète

Si vous arrivez dans un nouveau contexte organisationnel, il sera intéressant (en s'inspirant des travaux de Schein) :

- ✓ de décoder les comportements des personnes et des équipes et d'en comprendre les valeurs sous-jacentes ;

- ✓ d'expliquer le possible décalage entre les valeurs annoncées et la réalité du fonctionnement de l'entreprise, les hypothèses sous-jacentes ou prémisses étant la véritable origine des comportements observés ;
- ✓ de comprendre la difficulté à changer la culture d'une entreprise, étant donné qu'elle repose sur des prémisses inconscientes mais toutefois profondément ancrées dans son histoire.

Ainsi, analyser la culture de votre entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic. Soyez vigilants et sachez observer les éléments suivants :

- ✓ les comportements, le langage, les coutumes et les traditions ;
- ✓ les normes sociales et codes en vigueur (formules de politesse, vouvoiement, formalisme, utilisation de titres, dénomination des fonctions) ;
- ✓ les valeurs exprimées et la manière dont elles sont affichées et diffusées (par écrit ou oralement...) ;
- ✓ la philosophie de travail annoncée et la mission de l'entreprise ;
- ✓ les règles du jeu (récompenses, sources de valorisation, modalités de promotions) ;
- ✓ le climat social et l'interaction entre les différents groupes au sein de l'organisation (cadres/non-cadres, personnel siège/terrain...) ;
- ✓ les compétences spécifiques valorisées (culture d'ingénieurs, de financiers...) ;
- ✓ les habitudes de pensée et d'agir (processus de concertation, de décision, de partage de l'information...) ;
- ✓ les symboles et métaphores utilisés (logos, visuels...) ;
- ✓ les engagements sociétaux, environnementaux et sociaux.

» Pour aller plus loin

Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 2^e éd., San Francisco, Ca., Jossey Bass, 1992.

» Situations

- Situation 8** Mes deux chefs sont en conflit sur le projet
- Situation 11** Je reproduis le comportement de mon supérieur à mon égard
- Situation 23** Je dois intégrer une nouvelle équipe qui est un vrai « village gaulois »
- Situation 25** Mes collaborateurs ont vu que j'allais me « planter » et ne m'ont rien dit