

Scénario d'une organisation (1)

Toute organisation est fondée par un homme ou une femme qui va léguer à l'organisation un certain nombre de modèles de comportements qui vont se reproduire ensuite de génération en génération par adaptation des membres nouveaux à la culture préétablie. En clair, si le créateur de l'organisme était très pointilleux, rigide, exigeant, incapable d'accepter les erreurs dans une perspective de progrès, il aura forgé lors des premières années de fonctionnement de l'organisme des modes de comportements traduisant l'exigence, le besoin de perfection ; cela pourra se faire par exemple à travers les procédures de contrôle, l'absence de délégation, les modalités de recrutement, la formation axée à 100 % sur des thèmes techniques. Les personnes qui auront résisté après 3 ans de collaboration seront celles qui auront pu s'adapter, faire cadrer leur personnalité avec les exigences de fonctionnement du groupe et donc dans une certaine mesure celle qui reproduiront ces types de comportements acceptés par le fondateur, avec quelquefois une rigidité qui conduit l'organisme à des dysfonctionnements, des limites dans son développement, des limites dans son adaptation aux contraintes externes. Au bout d'une génération, ce sont les valeurs de l'entreprise, sa culture (culture technique, étiquette, caractère) qui seront modelés et assureront la continuation de ces comportements limitants.

Le scénario d'une organisation c'est ce qui l'amène, amène ses membres à se comporter d'une manière stéréotypée spécifique (limitante ou acceptable par son environnement) dans des domaines aussi divers que la qualité des produits, la gestion des hommes, la relation client. Chaque leader ayant insufflé des modes de fonctionnement nouveaux dans l'organisme aura pu modifier pour partie son scénario. Le scénario de l'organisme est observable quand on est externe à celle-ci au travers de certains dysfonctionnements, de certaines attitudes envers les clients, les salariés, de certains modes de fonctionnement qui empêchent son développement, la résolution de problèmes connus ou l'amène de manière répétitive à connaître des échecs dans tels ou tels domaines. Ces éléments observables ne semblent pas dépendre de la personne occupant le poste. Par exemple, bien que 3 DRH se soient succédés en 5 ans dans cette entreprise, le dialogue social n'est toujours pas initié.

Un élément scénarique dans une organisation est une attitude, une situation présentant les caractéristiques suivantes :

- elle peut être reliée à l'histoire, au fondateur, aux conditions de création de l'organisme, aux grands événements vécus, aux leaders importants,
- tout le monde participe à cette situation et personne n'en a conscience, par exemple, des conflits sont initiés par le service commercial avec le service production quelque soit le directeur commercial,
- elle se voit par une observation attentive externe de la situation,
- elle conduit à des schémas rigides de fonctionnement,
- elle empêche l'adaptation aux évolutions du contexte ou de la conjoncture,
- malgré les tentatives de résolution rien ne change, les options proposées n'aboutissent pas ou ne sont pas mises en œuvre,
- les personnes avec de nouvelles idées, ayant essayé de faire changer les choses sont parties.

Premier exemple

Dans cette entreprise de construction mécanique les délais de livraison ne sont quasiment jamais respectés. Le matériel, bien que fabriqué conformément au planning établi subit un

contrôle qualité final. Lors de ce contrôle, chaque pièce, chaque soudure est vérifiée et le technicien chargé de cette vérification note tout dans le moindre détail dans un souci de perfection sans réel lien avec le marché (imaginez une réception d'un avion de chasse, il n'y aurait pas plus d'exigences) (à l'origine c'était le créateur de l'entreprise qui effectuait cette activité). L'ensemble des ressources nécessaires retarde la livraison d'une semaine, la seule personne apte à réaliser ces retouches étant perpétuellement surchargée.

Par analogie avec le scénario d'une personne, on peut dire que cette entreprise fait preuve d'un driver « sois parfait » qui la handicape.

Deuxième exemple

Dans cette entreprise, il est très difficile d'informer le patron actuel des dysfonctionnements existants au niveau de la production. En analysant l'histoire de l'entreprise, on observe l'existence d'une situation traumatique à laquelle on peut attribuer l'origine de cette situation. Il y a une dizaine d'années, alors que le père de l'actuel patron était aux commandes de l'entreprise, une grève a éclaté en production. De manière concomitante (la grève en était-elle la raison ?) le patron de l'époque décède d'un arrêt cardiaque. Son fils prend sa succession, il craint la grève et très rapidement limite ses interventions auprès des ouvriers, il descend rarement dans l'atelier (alors que son père y était quasi quotidiennement). D'une certaine manière le personnel de l'entreprise le protège de la crise cardiaque en ne lui faisant pas remonter les informations concernant les dysfonctionnements de la production et qui pourraient lui provoquer une crise cardiaque.

Troisième exemple

Dans cette entreprise multinationale d'origine familiale, ne peut prendre la direction générale qu'une personne qui a parcouru tous les postes de l'entreprise (l'arrière grand père de l'actuel président était un self made man, qui a créé une entreprise, l'a développé jusqu'à une taille importante). Aujourd'hui encore, tout membre de la famille qui veut occuper des postes à responsabilité doit d'abord débiter de la base, ainsi ils débiterent comme responsable d'atelier malgré leur haut niveau d'études puis gravissent (rapidement) les échelons comme responsable opérationnel, puis responsable fonctionnel et, avant de pouvoir intégrer l'état major doivent également avoir dirigé une filiale à l'étranger. Cette coutume n'est pas formalisée, mais elle se perpétue.

Tout organisme, comme toute personne semble conserver des éléments de son histoire, de sa fondation, de ses anciens leaders qui limitent son autonomie et sa croissance. Comme toute personne, l'organisme est respectable en tant que tel et tel qu'il est. Agir sur le scénario de l'entreprise (le mettre à jour par exemple) nécessite une confiance du leader actuel, une demande contractuelle et une grande délicatesse. On ne touche pas au scénario de quelqu'un sans demande et sans précautions car ce scénario structure la personne, néanmoins, des décisions et des changements comportementaux peuvent amener des améliorations importantes dans le bien être de la personne. De même dans une entreprise, des décisions et des modes de fonctionnement anciens peuvent être remis en cause, avec un accompagnement spécifique.

Daniel Chernet
PTSTA - O