

PRÉFACE

Nous assistons aujourd'hui à une crise majeure qui touche tous les secteurs de l'économie, ses acteurs et l'humanité tout entière.

Les organisations sont obligées de se questionner, de se réinventer pour survivre. Il sera nécessaire d'opérer des changements profonds pour retrouver ou plutôt pour trouver une santé financière qui permette un équilibre socio-économique.

Christophe Albanese nous propose dans cet ouvrage une nouvelle perspective des dynamiques organisationnelles et de leurs conséquences en termes de succès ou d'échec.

Faisant suite à de nombreuses années d'observation et d'expérience dans l'intervention en entreprise et de différentes disciplines qu'il a étudiées comme l'analyse systémique, l'analyse transactionnelle, la PNL et la psychosociologie, il propose une approche globale où la structure, le fonctionnement et la dynamique des acteurs sont pris en compte autant dans les processus internes que dans les relations avec les fournisseurs et les clients. En fait, toutes ces dynamiques sont responsables des succès ou des échecs des organisations.

Partant d'une position d'observateur et d'analyse il articule les acteurs et l'environnement d'une entreprise afin d'établir un diagnostic de personnalité sociale ou culturelle et en filigrane il propose d'abord de poser des objectifs de changement, ensuite d'élaborer un plan d'action qui sera bâti sur ledit diagnostic et les objectifs.

Son regard est appuyé sur une conception humaine des organisations. Après tout, elles sont constituées des êtres humains depuis leur création et tout résultat va dépendre de leurs vécus psychiques, sociaux et économiques. C'est l'humain qui fait et défait l'entreprise, donc s'en occuper devient essentiel

pour son évolution. Un des concepts phare de la pensée de Christophe est celui des Besoins Fondamentaux, tiré de la psychosociologie, qui donne un éclairage central sur les difficultés ou dysfonctionnements d'un organisme.

Son texte est illustré par des exemples concrets tirés de son expérience auprès des PME. Ce livre permettra sûrement d'enrichir la réflexion des chefs d'entreprise de façon à faire face à la conjoncture actuelle, aussi aux professionnels du conseil qui pourront tirer les lignes directrices pour l'accompagnement d'une organisation et de ses acteurs.

Georges ESCRIBANO
Psychologue clinicien, auteur,
formateur en analyse transactionnelle (TSTA) et psychosociologue

INTRODUCTION

Pourquoi ce livre ?

Ce livre est le fruit de nombreuses années d'observations de terrain et d'accompagnements auprès d'entreprises ayant été confrontées à des difficultés pour assurer la stabilité ou la croissance de leur organisation. Cette pratique de terrain a fait naître en moi un questionnement : comment se fait-il que des entreprises arrivent à fleurir là où leurs concurrents peinent à boucler les fins de mois. Et ces entreprises en difficulté se trouvent sur le même marché, disposent de moyens apparemment similaires et engagent des collaborateurs qui ne sont individuellement pas moins bons que leurs concurrents. Alors pourquoi certaines organisations connaissent-elles une croissance forte, tandis que d'autres, disposant pourtant de capacités initiales semblables, se trouvent en difficulté ?

Progressivement, j'ai pu décrypter l'organisation et son fonctionnement sous deux dimensions :

- D'une part, l'organisation et **sa structure**, c'est-à-dire la construction des composantes de l'entreprise pour gérer son activité et pour faire face aux défis qui se présentent à elle.
- D'autre part, l'organisation et **son fonctionnement**, c'est-à-dire la façon dont les flux d'information circulent au sein de l'entreprise.

Le constat a été sans appel. Les difficultés des entreprises émanent de leur structure insuffisamment stable et d'un mode de fonctionnement interne inadapté à la résolution des challenges quotidiens que rencontrent les entreprises. Faute de stabilité et de flexibilité, les organisations peinent à gérer et à promouvoir leur activité, occasionnant des dysfonctionnements pouvant aller jusqu'à la faillite.

C'est ainsi que j'ai élaboré ma société de conseil en développement d'entreprises en partant d'une ambition : mettre à disposition des dirigeants les clés de réussite pour développer leur activité en maintenant un haut niveau de performance dans leurs équipes. Je propose alors de réaliser une analyse économique et sociale de l'entreprise afin d'en décrypter les principaux facteurs de croissance. Dans ce cadre, j'invite le lecteur à découvrir l'originalité d'un diagnostic économique et social des organisations visant à fournir une représentation claire de la structure de l'entreprise ainsi que de son mode de fonctionnement. Ce livre reprend les éléments que compose ce diagnostic et offre au lecteur une représentation claire de l'organisation d'un point de vue structurel et d'un point de vue fonctionnel.

Ce livre compile par conséquent deux nouveautés dans le champ du « conseil en organisation » que vous trouverez donc dans cet ouvrage :

- Une représentation pragmatique et économique de la structure des organisations.
- Une compréhension des types de personnalité sociale qui animent les organisations.

N.B. : Dans ce livre, « l'organisation » signifie « système composé d'individus et ayant une activité qu'elle cherche à promouvoir ». Les termes « organisation », « entreprise », « entité », « groupe » et leurs équivalents seront ici employés pour exprimer une seule et même réalité : « l'organisation ».

Comment s'articule ce livre ?

J'ai écrit ce livre comme un voyage au centre des organisations sous un angle de vue original. Notre guide de voyage sera le modèle diagnostic LEO que j'ai créé, qui décrit et analyse l'organisation dans sa structure et dans son mode de fonctionnement. Ce livre vous emmènera à considérer votre entreprise, votre administration ou encore votre association dans sa composition, dans sa dynamique interne, mais aussi dans les étapes de son développement.

Le premier chapitre dévoile l'organisation sous l'angle économique et sous l'angle social. L'organisation est une construction humaine qui a pour vocation de remplir un besoin de l'environnement (aspect économique). Pour y parvenir, elle requiert des compétences internes et externes avec lesquelles elle va devoir composer (aspect social).

Le chapitre deux révèle les modèles théoriques sur lesquels reposent les grilles d'analyse du diagnostic LEO, à savoir l'analyse transactionnelle, la systémie, la

PNL, ainsi que la psychosociologie, cette dernière étant issue elle-même de la psychanalyse. L'organisation est scrutée sous les niveaux psychologiques, sociaux et économiques. Toute organisation est considérée comme un organisme psycho-socio-économique baigné dans son environnement avec lequel il est constamment en interaction.

Le chapitre trois explore les stades de développement par lesquels toutes les organisations vont transiter et je décrypte ici les écueils et points de vigilance à observer à chaque étape. Le stade de développement, dans lequel l'entité se trouve, définit son niveau de maturité. Les organisations, comme les êtres humains, peuvent se retrouver fixés à un stade et s'enliser dans la problématique propre à chaque stade. Chaque organisation évolue à un certain niveau de maturité sociale, et l'intervenant en organisation, qu'il soit consultant, dirigeant ou chargé de projet, aura à veiller à prendre en compte le stade de développement de son entité pour gérer au mieux la demande qu'il rencontre. Gagner en maturité sociale est également un gage de réussite et de croissance durable.

Le quatrième chapitre dévoile les dessous du modèle diagnostic LEO en premier lieu en visitant l'organisation dans sa structure, ensuite dans son mode de fonctionnement. Cette analyse en termes de stocks (structure) et de flux (le mode de fonctionnement) fournit de précieuses informations sur les niveaux d'équilibre (et de déséquilibre) des organisations, expliquant dès lors les sources de dysfonctionnements que l'entité peut rencontrer. L'intervenant en organisation dispose alors d'une grille de lecture de l'entreprise et des pistes d'amélioration à suivre pour rééquilibrer le système, favorisant ainsi la stabilité et la croissance.

Le cinquième chapitre se veut plus didactique et vous fournit les ingrédients nécessaires pour effectuer des observations dans une organisation pour garder un niveau de discernement suffisant et une neutralité maximale pour capter les indices qui vous permettront d'appréhender au mieux la dynamique du système sous observation.

Tout au long de ce livre, je glisse également des illustrations pour éclairer mes propos au fil des lignes ainsi que des fiches pratiques pour vous prêter au jeu de l'analyse en organisation. De même, des annexes en fin de livre viennent approfondir les sujets abordés au cours des chapitres.

Pour agrémenter les thèmes qui seront abordés dans ce livre, je prendrai l'exemple d'une organisation que je vous invite à suivre au fil des pages et au fil des thèmes : la société Baker. Cette entreprise est une boulangerie-pâtisserie gérée par un père (Pierre) et son fils (Luc), créée il y a 10 ans

et qui dispose aujourd'hui d'un local principal (la maison-mère) et de deux succursales (dépôt de pains). Vous découvrirez au gré de ce livre, leur création, les étapes franchies dans leur croissance, les difficultés qu'ils ont pu rencontrer et les solutions apportées pour corriger les dysfonctionnements et maintenir la société à flot. Cette société est une composition de différents cas rencontrés sur les dernières années et sert à améliorer la compréhension du lecteur sur les concepts abordés.

Je vous souhaite un beau voyage au cœur des organisations, et que ce voyage vous inspire et nourrisse votre volonté de contribuer à la maturité de celles-ci pour rendre un monde plus équilibré et plus équitable.

CHAPITRE 1

L'ORGANISATION : UNE ENTITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Comment définir l'organisation ? J'appréhende l'organisation comme un regroupement d'individus en interaction, mettant en commun des ressources afin d'atteindre un objectif commun et singulier, propre à leur organisation. Nous retrouvons plusieurs notions majeures sur lesquelles je vais insister tout au long de ce livre.

Tout d'abord, l'organisation est une composition et un arrangement d'individus qui mettent à disposition des ressources pour servir l'objectif commun. Cette première notion renvoie à la structure du groupe, donc aux éléments qui la composent. Les ressources apportées quantitativement et qualitativement servent à l'atteinte du but commun.

La deuxième notion fondamentale qui ressort de la définition est le caractère groupal et interactionnel que suppose toute organisation. Les individus sont en constante interaction avec les membres du groupe, mais également avec l'environnement économique et social. Les types d'interaction seront différents d'une organisation à l'autre et relèvent du mode de fonctionnement interne mis en place pour atteindre l'objectif commun.

Enfin, la dernière notion est l'essence même de l'organisation : l'objectif commun et singulier. L'objectif est commun aux membres qui composent

l'organisation : ils se sont d'ailleurs réunis pour répondre à un besoin de leur environnement que chaque membre du groupe souhaite combler. L'objectif est singulier car chaque organisation cherche à remplir un besoin particulier de l'environnement, qui lui tient à cœur. Prenons l'exemple de deux restaurateurs implantés sur un même secteur : le premier souhaite produire une cuisine innovante et de grande qualité tandis que le second cherche à répondre au manque de structure de restauration pour la pause méridienne des entreprises à proximité. Elles sont réputées comme deux entreprises du même secteur mais répondent chacune à un besoin différent... et rencontrent une clientèle différente.

Ces trois notions fondamentales sont ainsi la structure, le mode de fonctionnement et l'objectif commun. Elles sont fortement imbriquées entre elles et sont en forte interdépendance. Un objectif insuffisamment clair induit des perturbations et des errements en termes de structure et de mode de fonctionnement. De même, une structure mal équilibrée ou insuffisamment cohérente aura un impact sur le mode de fonctionnement et sur l'atteinte de l'objectif.

Le conseil en organisation, tel que je le pratique comporte deux phases. D'une part, l'intervention comporte une analyse des composantes et des processus de l'organisation attachés à l'objectif commun du groupe et d'autre part, sur base de cette analyse, je fournis aux clients des axes de progrès pour assurer plus de stabilité et de croissance à l'organisation. Dès lors, tout type d'organisation peut être concerné par le conseil en organisation, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, de la petite entreprise au grand groupe, de l'administration à la société anonyme.

Connexion entre les domaines économiques, sociaux et psychologiques

Une organisation baignée dans plusieurs dimensions

L'organisation est avant tout une création humaine, et comme toute création humaine, elle s'est construite à l'image de son fondateur. Elle se fait l'écho de principes posés initialement, qui seront reproduits de génération en génération, sans remise en cause majeure. Une forte dimension psychologique se trouve donc au cœur du fonctionnement d'une entreprise, ce qui régit ses relations avec les différents acteurs économiques. Toute organisation est plongée au cœur d'un environnement social avec lequel elle va interagir et dont elle dépend. Elle baigne dans un système au sein duquel elle va trouver les

ressources et les partenaires propices à son développement. Cette dimension sociale omniprésente définit la qualité de ses relations et lui offre ainsi les moyens de se développer.

Finalement, une organisation est intégrée à un système économique plus large, dans lequel elle aura à respecter des règles et à répondre aux attentes du marché, afin de poursuivre ses activités et d'assurer son développement économique. Une dimension économique omniprésente régit les choix des entreprises. Elles devront réaliser des actes de gestion en considération avec les impératifs juridiques ou économiques du milieu dans lequel elles évoluent. Par conséquent, l'organisation est sous l'influence de l'homme, de son tissu socio-économique et de la culture dans laquelle elle baigne.

Elle est une entité intimement psycho-socio-économique.

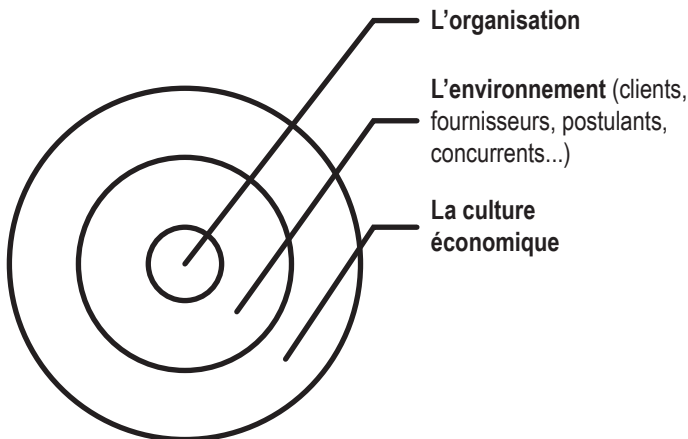


Figure 1. L'organisation : une entité psycho-socio-économique

Comme pour chaque individu, l'organisation dispose d'une identité et d'un mode de fonctionnement propre. Elle est baignée dans un environnement auquel elle participe et dont elle dépend. Cet environnement est lui-même imbriqué dans une culture économique qui l'influence et par extension, qui influence l'organisation.

Influence systémique et analytique

L'organisation est une entité en interdépendance avec son environnement interne et externe. En ce sens, les décisions et les orientations prises par une entreprise vont avoir un impact sur les agents économiques, qu'ils soient membres au sein même de l'organisation ou qu'ils soient des tiers tels que les

clients, les fournisseurs ou les administrations publiques. Parallèlement, les réactions de ces agents économiques auront un impact sur l'organisation en elle-même, ce qui pourra influencer ses décisions et ses orientations. La vie de l'organisation est rythmée par ce cycle d'interaction qu'elle construit avec son environnement économique et social.

Par ailleurs, l'organisation est mue par une dynamique propre : cette dynamique sociale est le mode de fonctionnement interne qui dicte la façon d'agir, de penser, de communiquer dans l'organisation et avec les tiers. Le mode de fonctionnement s'observe par exemple dans le type de management, dans les valeurs véhiculées ou encore par les relations internes ou externes. Ce mode de fonctionnement singulier va avoir un pouvoir d'attraction ou de répulsion. En ce sens, l'organisation va sélectionner par sa dynamique sociale les acteurs avec lesquels elle accepte d'entrer en affaires. La dynamique de l'organisation tend à définir des types de relations, afin de mieux savoir avec qui travailler : cette sélection va alors renforcer la dynamique sociale de l'organisation. Par exemple, pour atteindre le maximum de rentabilité, une société dont la dynamique porte sur l'analyse froide des données, va choisir ses partenaires commerciaux, ses fournisseurs et ses collaborateurs qui lui ressemblent. Ce choix de partenaires va renforcer la dynamique interne de l'organisation. Les partenaires dont la dynamique ne coïncide pas – si elle est par exemple axée sur le relationnel et non sur la rentabilité – n'entreront pas en affaires, ou bien s'en éloigneront rapidement.

Pour comprendre ces dynamiques sociales, propres aux organisations, différents modèles sont venus agrémenter mes recherches :

- L'analyse transactionnelle, la théorie des groupes et organisations et la psychosociologie, sur la compréhension des systèmes internes.
- La PNL et l'analyse systémique, sur l'approche interactionnelle d'une entité avec son environnement.
- La microéconomie et la macroéconomie, sur la structuration d'une entreprise, dans un contexte d'information imparfaite, ou incomplète.

L'organisation est vue à la fois sous un angle systémique, à travers son interdépendance avec les acteurs économiques, et sous un angle analytique, dans sa composition et son mode de fonctionnement.