

Comprendre l'identité organisationnelle

Elle est composée de quatre éléments (stratégie, structure, management, culture), les deux premiers éléments (stratégie et structure) concernent l'organisation, les deux autres éléments (management et culture) concernent l'individu. L'identité organisationnelle met en rapport les organisations et les individus. Tout changement impact ces quatre éléments, plus le changement est brutal plus les quatre éléments sont déstabilisés. Lorsque l'ensemble des éléments ou de l'identité organisationnelle est déstabilisée il y a un risque d'effondrement. Certains acteurs que nous dénommons des ressources rares peuvent agir sur les éléments de l'identité organisationnelle, mettre en œuvre les énergies pour apaiser un changement, éviter une crise, ils sont les tuteurs de résilience d'une organisation.

Exemple 1 : Une école de commerce

La **stratégie** de cette école sera de progresser, de s'étendre en nombre d'élèves, d'être classé parmi les meilleurs écoles de commerce, d'augmenter ses taux de réussite, d'obtenir les accréditations de type MBA, d'avoir un centre de recherches et des travaux reconnus à l'international.

Sa **structure** sera composée, d'un secrétariat, un bureau des élèves, une direction, un service des paiements, un service de recrutement, un pôle de recherche

Le **management** sera représenté par la direction de l'école, les professeurs, les maîtres de conférences, les chercheurs, les associés, les contributeurs, le personnel administratif

La **culture** sera de respecter les normes d'enseignement en vigueur et éventuellement l'histoire de cette école, les rites seront respectés et des valeurs mises en place

Un **changement imprévu** survient, la perte du grade Master suite à des difficultés au sein de cette école. A l'origine cette école avait souhaité créer un partenariat avec d'autres écoles, mais ce rapprochement s'est très mal passé. L'une des principales problématiques rencontrées a été une très mauvaise gestion des coûts centralisés par ce rapprochement entre plusieurs grandes écoles. Les suites ont été une fuite des élèves vers d'autres écoles et par conséquent une fuite des enseignants.

	Avant	Pendant	Après
Stratégie	Renommée de l'école	Perte du grade master Mauvaise gestion du partenariat	Se concentrer sur le niveau Bachelor et les licences
Structure	Structure ouverte	Explosion du pôle recherche	Ouverture et transparence
Management	Chacun connaît son rôle	Démision des chercheurs et des enseignants	Recrutement d'une nouvelle équipe
Culture	Performance et élite	Remise en question de la valeur de l'école	Culture ouverte à l'internationale
Acteurs clés	Directeur de la recherche	Démision du directeur de la recherche et du responsable des Master. Le directeur de l'école démissionne quelque mois plus tard	Un nouveau directeur de l'école est nommé, très dynamique, il redonne l'élan nécessaire à cette école

Exemple 2 : Une fusion de deux bibliothèques suite à fusion entre deux villes

La **stratégie** espérer est de mieux gérer les services par une plus grande centralisation de ces derniers et la mutualisation des moyens engendre des économies. Réunir une bibliothèque axée sur les romans et une bibliothèque axée sur les livres de sciences. Les bibliothèques sont dans des villes différentes.

Sa **structure** sera composée, de plusieurs services dont certains seront parallèle et transversale, recherche d'une gouvernance

Le **management** sera représenté par la direction des services, les cadres A, B et C. Le DGS est une personne qui possède une longue expérience des collectivités, il sera assisté par une équipe qu'il connaît bien

La **culture** sera de respecter les valeurs, les rôles de chacun, l'histoire propre au département, les besoins attendus par les usagers. On veut mettre en place le NMP (New Management Public) qui prend essentiellement l'organisation, sa performance, son niveau de qualité, sa rentabilité, mais a tendance à délaissé l'être humain, les valeurs propres à chacun.

Changement prévu ou inattendu ? Suite à cette fusion, une bibliothèque va disparaître, ce qui engendre une crise chez les agents, que vont-ils devenir ? Que fait donc le directeur des services face à cette crise. L'une des bibliothèques avait été construite pour mettre en valeur la ville, de grandes dépenses avaient été faite dans la réalisation de ce nouveau service. Et maintenant elle doit disparaître, pourquoi autant de dépense inutile, question que l'on se pose ?

	Avant	Pendant	Après
Stratégie	Le service de la bibliothèque fonctionnait à demi et pourtant de beaux investissements avaient été mis en place. Le département espérait beaucoup sur cette bibliothèque.	Les agents sont perturbés par les changements à venir, les questions sont nombreuses, pourquoi cela nous arrive-t-il, cette réorganisation est inutile, c'est toujours pareil. Quel est l'intérêt de faire ceci.	La stratégie employée est complexe, difficile à saisir par les agents, il y a un manque de communication. Il est important de communiquer davantage.
Structure	L'évolution ainsi que la transformation étaient devenues nécessaires, il fallait passer par le changement ne pas faire marche arrière	Séparation des structures, disparition de services, explosion au sein de l'entité. Mais où allons-nous, entend-on dans les couloirs	Une nouvelle organisation est proposée, une nouvelle structure pour faciliter le travail de chacun.
Management	Les agents sont isolés, chacun travail pour lui-même, il y a une absence de coopération, la course après le temps isole les agents, pas de temps de déjeuner avec les collègues, il y a trop de tâches en cours	Les agents sont difficiles à gérer, un changement, une crise, il y a de l'inquiétude, la peur de l'avenir	L'ouverture à de nouvelles manières de travailler s'impose, les agents sont prêt à s'ouvrir au changement.
Culture	Une peur de l'inconnu est présente, pourtant toute organisation pour avancer doit se remettre en question, aller vers une gouvernance.	La culture est difficile à changer, il y a une histoire, les agents sont attachés à de anciennes valeurs	Nouvelle identification du service, changement de nom, la culture est remise en question.
Acteurs clés	Pour les élus la structure organisationnelle doit-être entièrement revue, une révolution, une autre manière de travailler est nécessaire. La DGS et adjoints ne souhaitait pas de fusion	Il faut tout remettre en question, c'est une transformation qui se fera avec le temps, il faudra des mois avant que la nouvelle situation soit totalement stabilisée.	L'évolution proposée par le DGS est nécessaire, elle apportera un mieux-être aux agents, ne pas avoir peur de mettre en place le renouveau.