



Gérer les Ressources Humaines

Dynamique intergroupe

10 mai 2007

Dr. Anna Lupina-Wegener

1



Objectifs

- Savoir quand la dynamique intergroupe peut avoir un caractère collaboratif.
- Comprendre pourquoi la dynamique intergroupe est souvent conflictuelle.
- Analyser les barrières au succès de fusions et acquisitions.

2



Dynamique intergroupe

- Ensemble des phénomènes relationnels entre deux groupes ou plus:
 - La coopération (idéalement), mais plus souvent
 - la rivalité, l'animosité et même le conflit.

3



Dynamique intergroupe: exemples

- Relations entre deux entreprises (Fusions et acquisitions, joint-ventures)
- Relations entre patronat/syndicats
- Relations entre groupes hiérarchiques (équipe de direction/collaborateurs; Rectorats/Prof./Asst./Administration/étudiants)
- Relations au sein des équipes (pluridisciplinaire, cross-fonctionnelle)
- Etc...



Les enjeux des relations intergroupes dans les organisations

- Créativité, qualité et innovation
- Résolution de problèmes complexes
- Réduire les coûts
- Accélère le cycle de développement des nouveaux produits
- Vue globale et vision stratégique
- Réduire le conflit intergroupe
- Coordination des activités vers les clients
- Renforce la motivation et l'engagement
- Apprentissage organisationnel



Fusions et acquisitions (F&As)

Taux d'échec de F&As

- o Mercer 1996: 57%
- o Coopers & Lybrand 1966: 66%
- o AT Kearney 1998: 58%
- o McKinsey 2000: 65%
- o KPMG 2001: 70%



7

Cas de Daimler- Benz et Chrysler (1998)



Objectifs de la fusion

- o Synergie de 3 billions USD en 2001.
- o Augmentation du volume des ventes.
- o Accès aux nouveaux marchés.
- o Transformation culturelle.

9

Caractéristiques de Daimler-Benz et Chrysler

- o "Merger of equals" → sur le papier fusion entre égaux mais en réalité perte de pouvoir par Chrysler.
- o Daimler-Benz: leader mondial; Chrysler la plus profitable entreprise automobile aux États-Unis.
- o Complémentarité de marché.

10

Deux cultures différentes

- o Daimler-Benz – culture formelle, gestion structurée et centralisée (top down management); Chrysler – culture informelle et gestion flexible et décentralisée
- o Opinions différentes concernant ce qui est important; par exemple la structure de salaire ou la gestion du budget voyage
- o Salaire du PDG de Daimler-Benz : 3 millions de francs; salaire du PDG de Chrysler : 17 millions de francs
- o Communication – que communiquer et comment?

11

Mais... sauront-ils marier deux cultures d'entreprise complètement différentes?

● ● ● Integration →

- Préparation de la fusion seulement par le top management
- Haut niveau d'intégration et compétition pour ressources rares
- Dépersonnalisation/ stéréotypes
- Rapide prise de la position dominante par Daimler

13

● ● ● Integration →

- Gestion « top-down », prise de décision centralisée et manque de la collaboration entre les membres de Daimler-Benz et Chrysler
- Significatif licenciement chez Chrysler ce qui a surpris les gérants de Chrysler
- Turnover volontaire des managers de Chrysler
- En conséquence, Daimler tente de prendre le contrôle sur Daimler-Chrysler et d'imposer sa culture organisationnelle

14



15

● ● ● Résultat de la fusion (1/2)

- "Clash of cultures":
 - Le conflit de fond (désaccord fondamental sur les objectifs à poursuivre et sur les moyens d'y parvenir)
 - Le conflit destructeur (naissant à la cohésion du groupe, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs)



● ● ● Résultat de la fusion (2/2)

Clash of cultures



Polarisation intergroupe → animosité et conflit



Échec financier

17

● ● ● Échec financier de la fusion

- DaimlerChrysler: perte de 60% de sa valeur en 2003 (BMW a augmenté son capital de 60%).
- Avril 2007: Chrysler est à vendre (Chrysler coûte à DaimlerChrysler plus de 10 milliards de dollars).

18

Qu'est ce que fallait faire pour que la fusion réussisse?

- o Comment réduire le conflit intergroupe?

19

Comment réduire le conflit intergroupe?

- o Les buts supra ordonnés (Shérif, 1966)
- o La diminution de l'interdépendance (SHO) → Haut niveau/ bas niveau d'intégration
- o L'hypothèse de contact (G. W. Allport) → Favoriser les rapports interpersonnels
- o Théorie d'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) → Différenciation et personnalisation
- o Ennemi commun

20

Le conflit, un phénomène ambivalent....

AVANTAGES DU CONFLIT

- Maintient l'identité des groupes
- Exerce des pressions pour l'innovation et la créativité
- Empêche l'ossification du système social
- Atténue les phénomènes de pensée de groupe
- Stimule la participation
- Représente une source d'énergie

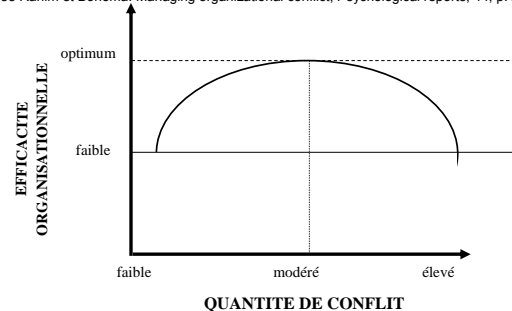
INCONVENIENTS DU CONFLIT

- Développe un esprit compétitif plus que coopératif
- Restriction, dissimulation et distorsion de l'information
- Manque de confiance, suspicion, hostilité
- Anxiété, tension et ressentiment
- Gaspillage de temps et d'énergie
- Détourne certains effort de leur but

21

Quantité de conflit et performance

(see Rahim et Bonoma: Managing organizational conflict, Psychological reports, 44, p.1326. 1979)



22

Comment établir une collaboration intergroupe? 1/2

Un statut et une influence égale

- Engagement et récompenses égales
- Un leader libre de toute affiliation
- Penser que le client est intéressé par des solutions interdisciplinaires
- Impliquer les disciplines dès le début
- Menace extérieure

Un haut niveau de transparence

- Réduire la distance entre les participants
- Eviter les communications trop formelles
- Utiliser et partager des informations objectives
- Promouvoir l'intégration de partenaires extérieurs (clients par exemple)

23

(Jassawalla, Sashittal, 1999)

Comment établir une collaboration intergroupe? 2/2

Des décisions et des actions qui reflètent cette transparence

- Promouvoir des programmes pour améliorer les compétences sociales des participants
- Promouvoir l'idée que l'opinion de chaque participant est pertinente
- Construire un climat de confiance

La création de synergies

- Mettre en valeur les prises de risques, les conflits
- Souligner que l'équipe bénéficie des différentes orientations des participants
- Promouvoir l'idée que le changement organisationnel est nécessaire

24

(Jassawalla, Sashittal, 1999)



Conclusion: facteurs de collaboration et de compétition intergroupe

Collaboration

Contact

(Rotation et mobilité du personnel, proximité physique et hiérarchique, groupe de travail et d'interaction)

But commun

(vision, clarification des rôles, DPO, planification)

Ennemi commun

(concurrence, compétition...)

Responsabilité commune et statut égal

Conflit

Rareté des ressources

(Humaines, matérielles, financières)

Distribution du pouvoir

(formel / informel)

Objectifs incompatibles

(identification à des sous-objectifs)

Incertitude

(pouvoir de décision, contrôle)