

" La crème des crèmes "

Influence du Leadership et de la culture d'entreprise sur les meilleures sociétés Canadiennes

But

Démontrer qu'il existe une corrélation significative entre le mode de management d'une organisation, la culture qu'il stimule et la performance obtenue, non seulement du point de vue financier mais également en termes de satisfaction des employés et de fidélité des clients.

Résumé

Hypothèses: Une société qui sait créer une culture qui inspire l'innovation et encourage la collaboration constructive obtient en retour de remarquables performances.

Méthode: L'Inventaire de la Culture d'Entreprise (OCI®) créé par Human Synergistics inc est établi à partir d'un questionnaire mesurant les attitudes et les comportements qui déterminent la culture des organisations. Cette approche a été employée pour étudier le profil culturel de 43 des entreprises les plus performantes du Canada. L'OCI a permis de mesurer et donner une forme synthétique à la vision des Dirigeants concernant la **culture idéale** de leurs entreprises. L'OCI a été ensuite administré à des employés choisis aléatoirement pour créer un profil de la **culture actuelle** de chacune de ces sociétés. Chaque profil a été décrit sur la base de trois styles culturels principaux: *Constructif, agressif et passif*. Ces profils ont été alors comparés avec 70 entreprises typiques analysées de la même manière au cours d'une campagne de mesures bien distincte.

Résultats: Les organisations ayant une culture constructive bénéficient de meilleures performances financières et provoquent un plus grand niveau de satisfaction chez ses clients et parmi ses employés. En outre, ses leaders ont une forte influence sur la culture de leurs sociétés.

Résultats clés

Une culture inspirée engendre la prospérité.
Des leaders inspirés engendrent des cultures inspirées.

Développement

« La culture n'est pas uniquement l'un des aspects du jeu, c'est elle qui fait le jeu ». Largement considéré comme l'homme qui sorti IBM de l'ornière et a conduit l'entreprise à sa résurrection, Lou Gerstner, ancien Président d'IBM attribue lui-même son succès à sa capacité d'avoir réussi à «encourager les employés à changer leur propre culture». D'un environnement agressif où les (trop) nombreuses divisions de la société passaient l'essentiel de leur temps à se, concurrencer les unes contre les autres, Gerstner a unifié IBM, instillant une culture où le travail d'équipe et la collaboration devenaient une condition essentielle de la survie d'IBM. Un changement culturel significatif a conduit à l'indexation des revenus des collaborateurs sur la performance globale de la société ainsi que sur la performance de leurs départements respectifs et sur la performance individuelle.

Pendant qu'il exerçait ses fonctions de PDG, Gerstner a obtenu un accroissement de 700% de la valeur de l'action IBM. Aujourd'hui, IBM est unanimement reconnue comme l'une des plus grandes sociétés de services informatique du monde.

La leçon apprise de la « méthode Gerstner » est simple : la culture affecte chaque aspect de l'organisation et, d'une manière primordiale, a un impact substantiel sur la prospérité et la longévité de la compagnie. Cette étude « La crème des crèmes » est née de cette notion et s'est mise à répondre à des questions telles que: Quelles sont les cultures qui engendrent ces performances ahurissantes? Que doit être un leader et que doit-il faire pour inspirer de telles cultures? D'une manière primordiale, comment le leadership et la culture impactent-ils la performance?

Méthodologie

Afin de déterminer quel profil culturel favorisait le succès, il était d'abord nécessaire de définir ce qu'était une société performante. Évidemment, les résultats financiers sont une considération principale, mais la satisfaction des employés, la fidélité des clients et la qualité du service ont également été pris en considération comme facteurs essentiels pour la pérennité du succès. Les 43 compagnies Canadiennes choisies en tant que « Crème des crèmes » rassemblent ces critères. On les trouve parmi :

- › Les 50 sociétés les mieux managées du Canada
- › Les 100 sociétés Canadiennes préférées par les candidats
- › Les meilleurs employeurs du Canada

L'étude « La crème des crèmes » se déroule selon 3 phases:

Phase I: Entrevue du PDG

Une entrevue personnelle de 60-90 minutes est conduite avec chaque PDG. Ces réunions se concentrent sur des matières telles que le modèle de management, les buts personnels du PDG et les aspirations du Comité de Direction.

Phase II: Réponses du PDG à l'enquête « OCI idéal » - ce que la culture devrait être

Chaque PDG remplit un questionnaire « OCI idéal ». Le profil résultant exprime, de manière synthétique et facilement compréhensible par tous, la vision idéale du Dirigeant concernant la culture d'entreprise, en termes d'attitudes et de comportements essentiels pour réaliser et maintenir le succès.

Phase III: Réponses des employés à l'enquête « OCI courant » - la culture réelle de l'organisation

Des employés sont choisis au hasard pour remplir le questionnaire « OCI courant ». Le profil résultant mesure les attitudes et les comportements que les employés pensent devoir adopter pour répondre aux attentes de leur entreprise.

Cette recherche fournit des indications perspicaces sur la façon dont chaque leader conduit son organisation sur la route du succès, sur le profil culturel qu'ils considèrent comme idéaux pour favoriser le succès futur, ainsi que sur la culture courante en action dans l'entreprise. Les résultats ont été présentés à chaque PDG, leur donnant l'occasion de voir la mesure selon laquelle leur entreprise « colle » à chacun des modèles culturels suivants:

Culture constructive

La recherche du résultat efficace, le développement individuel et le travail d'équipe sont encouragés dans ce type de culture. Les employés sont généralement encouragés à être créatifs et à faire bon accueil à la responsabilité, qui favorise en retour un sens de l'appropriation parmi les collaborateurs et conduit à de grands niveaux d'engagement, de fidélité et de résultats.

Culture Passive

Cette culture montre de fortes tendances vers la conformité et le conservatisme. Les employés estiment qu'ils doivent « suivre le mouvement » afin de s'adapter et qu'ils doivent éviter d'exprimer des opinions contraires à celles de leur hiérarchie. Puisque les erreurs sont habituellement punies, les collaborateurs dans ces cultures évitent la responsabilité et prennent rarement des risques.

Culture Agressive

La concurrence et la confrontation caractérisent ce modèle culturel. Le surpassement de ses pairs y semble encouragé et empêche généralement le travail d'équipe. Il est commun que les employés se critiquent les uns et les autres et qu'ils se fixent des objectifs individuels qui sont souvent peu réalistes.

Un profil culturel composite regroupant l'ensemble des 43 sociétés les plus performantes du Canada également été développé. Ces résultats ont été alors comparés à ceux de 70 sociétés nord-américaines typiques, obtenu pendant une étude indépendante entreprise sur une période de trois ans.

Résultats

La « crème des crèmes » des entreprises du Canada présente des profils culturels plus constructifs et moins défensifs (agressifs et/ou passifs) que la moyenne des sociétés US. L'analyse complète a clairement prouvé que les cultures constructives sont susceptibles de réaliser des performances plus élevées et de les reproduire dans la durée de façon plus consistante que ne le font les concurrents exhibant des tendances plus défensives.

Principaux Résultats: Leaders inspirés, Cultures inspirées, Performance supérieure

- Plus la culture est constructive, plus les résultats financiers sont importants.
- Le mode de leadership a une très forte influence sur la culture. Plus le leadership est constructif, plus la culture est constructive.
- Les cultures constructives réussissent particulièrement bien à marier risque calculé, innovation, créativité, collaboration, et productivité.
- Les cultures fortement constructives dépassent la moyenne des entreprises selon un niveau qui peut seulement être décrit comme «inspirant».
- Les cultures inspirantes, étant adaptatives et transformatives, attestent de leur capacité à soutenir le succès sur long terme.
- Une des caractéristiques communes des leaders inspirants réside dans l'expression de leur reconnaissance quant à la contribution que leurs employés apportent au succès de l'organisation.

La culture est elle importante? Jugez vous même.

L'impact de la culture sur la performance financière		
	Culture Defensive	Culture Constructive
Chiffre d'affaires	▲ 166%	▲ 682%
Cours des actions	▲ 74%	▲ 901%
Revenu net	▲ 1%	▲ 756%

Source: Kotter et Heskett: Étude de 207 sociétés sur une période de onze ans comme rapporté en leur livre, " culture d'entreprise et exécution."

Les résultats de cette étude peuvent être récapitulés comme suit:

« Une culture inspirée engendre la prospérité.
Des leaders inspirés engendrent des cultures inspirées. »

Une invitation

Pour plus d'informations sur la façon dont cette approche peut être réalisée dans votre organisation nous vous invitons à nous contacter:

CANADA

Myrna Ain
Principal
myrna ain and associates
6 Tintagel Rd.
Toronto Ontario
CANADA M3B 2E3
t. (416) 445-0062
c.(416) 529-2724
e. myrnaain@sympatico.ca

USA

Josette R. Gauthier
President and CEO
Azion
2500 Peachtree Rd. NW
Atlanta GA 30305
USA
t. (404) 467-7822
c.(404) 386-8783
e. jgauthier@azion.biz
w. www.azion.biz

EUROPE

Dino RAGAZZO
CEO
EXPERIENCE
14 Allée TAINE
77330 OZOIR LA FERRIERE
France
t. + 33 1 60 02 97 68
c. + 33 6 07 13 36 90
e. dino.ragazzo@experienceexperience.com
w. www.experienceexperience.com