

Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.

Henry Ford

Sommaire :

Aujourd'hui plus qu'hier, les leaders doivent changer leur management pour mieux manager le changement.

Cet article traite de la culture d'entreprise ainsi que de la manière de la définir, de la mesurer et de l'aligner avec les valeurs et missions fondamentales des organisations.

Dans ce numéro :

Une culture sauvage	1
Leaders inspirés, culture inspirée	1
De la performance à l'excellence	2
Aligner mission, stratégie et action	2
Un exemple : une entreprise d'ingénieurs	3
La culture de votre entreprise : un actif ou un passif?	3
La recette du changement	4

Une culture sauvage

Les managers et les collaborateurs agissent-ils en cohérence avec les valeurs et missions de votre organisation ou alors leurs comportements et leurs décisions sont-ils dominés par d'autres forces non maîtrisées?

Dans ce dernier cas, votre entreprise est probablement sous l'emprise d'une culture sauvage.

Ceci se produit lorsque les 4 facteurs causaux (voir encadré ci contre) ne sont pas alignés avec les valeurs fondamentales de l'organisation et qu'ils sont abandonnés à des contraintes externes, et/ou à des considérations de courte vue.

Cette rupture culturelle a pour conséquence le développement sauvage d'attitudes passive/défensive et/ou agressive/défensive. Le principal danger de cette évolution insociable est

qu'elle est très contagieuse et qu'elle pénalise la performance de l'entreprise (privée ou publique).

Par « performance » on entend ici « capacité à accomplir les objectifs et missions fixés ».

Si, comme l'affirme Henry Ford, les hommes n'apparaissent pas au bilan des entreprises, c'est en revanche dans chacune de ses lignes qu'il faudra deviner leur présence décisive.



Des moutons dirigés par un lion sont plus redoutables que des lions dirigés par un âne

Douglas MacArthur

Les quatre facteurs causaux*

Ce sont les facteurs qui déterminent les règles de comportements - conscientes ou inconscientes - dans les organisations.

Ces facteurs sont :

- **Structure** : Organigramme (explicite ou implicite) et façon dont le pouvoir et l'influence sont distribués dans l'entreprise.
- **Systèmes** : procédures de sélection/recrutement; de formation/développement; d'évaluation de la performance; de fixation des objectifs; de valorisation; de respect.
- **Technologie** : contenu de la description de poste (autonomie, variété des tâches, feedback, identité, sens...) et méthode de traitement de l'interdépendance.
- **Management** : Méthodes de communication ascendante et descendante; impact du leadership.

* Dr Rob Cooke, Université de Chicago, USA. Human Synergetics

Leaders inspirés, culture inspirée

Les slogans, le code vestimentaire, l'architecture des bureaux (open space / boxes)... sont des exemples de déguisements que la culture peut prendre. Ces artefacts, qui ne définissent pas la culture (« l'habit ne fait pas le moine »), favorisent la transmission des normes, croyances, rites, etc...

aux membres des organisations. Par contre, la façon dont l'organigramme est conçu, sa fonctionnalité, la manière dont les décisions sont prises (rapides? lentes? hiérarchiques?...), l'orientation produits ou services... sont autant d'exemples de facteurs qui déterminent la culture. Ainsi, une culture

inspirée est stimulée par des leaders inspirés. Ceux-ci oeuvrent pour que - à tous les niveaux de l'organisation - les comportements et les décisions soient en cohérence avec les missions et valeurs fondamentales de l'entreprise publique ou privée.



- Retenir les bons
- Faire descendre les inadaptés
- Attribuer les bons sièges aux bonnes personnes

De la performance à l'excellence *

Les sociétés qui ont réussi leur cheminement de la performance à l'excellence ont su* :

- Donner la priorité au « qui » sur le « quoi » (en d'autres termes: priorité à une orientation sur la personne) plutôt que sur la tâche, la stratégie, la structure)
- Retenir les bons collaborateurs dans le « bus de l'excellence ».
- Faire descendre les collaborateurs inadaptés.
- Attribuer les bons sièges aux bonnes personnes.

« Une vision brillante avec des personnes médiocres produit des résultats médiocres »

*Jim Collins : de la performance à l'excellence

Culture organisationnelle

Ensemble des valeurs et croyances qui déterminent le comportement des membres d'une organisation.

L'approche OCI décrite ci après permet de:

- Définir une culture avec précision ,
- Mesurer une culture ,
- Transformer une culture .

Le leader est celui ou celle qui détermine la culture de son organisation davantage qu'il ou elle ne se laisse déterminer par elle .

La maîtrise de la culture est importante car :

- Elle dicte la manière dont les décisions doivent être prises quand le leader n'est pas là,
- Elle détermine la manière dont les membres doivent agir lorsqu'ils sont sous pression,
- Elle définit le niveau de qualité que l'organisation doit produire,
- Elle nourrit le désir des collaborateurs de développer leur carrière dans l'entreprise ou de la quitter ,
- Elle enracine le succès des organisations.

« Une vision brillante avec des personnes médiocres produit des résultats médiocres »

*Jim Collins : « de la performance à l'excellence »

Aligner Mission , Stratégie et Action

L'approche « OCI »

L'inventaire de la culture d'entreprise (OCI), est un fabuleux outil favorisant la définition , la mesure et la transformation de la culture de votre entreprise. Développé par les Dr Robert A. Cooke et J. Clayton Lafferty de l'université de Chicago, l'OCI décrit principalement la manière dont les membres pensent devoir se comporter avec leurs collègues pour faire leur travail tout en répondant aux exigences de leurs supérieurs. L'OCI mesure 12 normes culturelles différentes. Les résultats sont présentés sur le «CIRCUMPLEX» . Ce diagramme circulaire est normé et permet donc aux entreprises de comparer leur propre situation culturelle à plus de 1000 entreprises de

tous secteurs d'activités dans le monde entier.

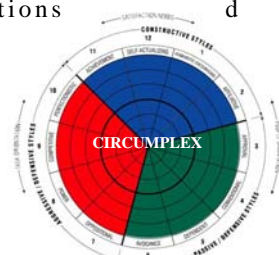
Quatre des normes culturelles mesurées par l'OCI sont Constructives et favorisent la résolution de problèmes, la prise de décision, le travail en équipe et l'efficacité durable. Les huit autres normes comportementales sont défensives et perturbent l'efficacité et la performance de l'entreprise.

changement à mettre en œuvre pour aligner missions, stratégies et actions dans votre entreprise en comparant les circumplex décrivant la culture idéale avec ceux décrivant la culture actuelle de l'organisation.

Les circumplex sont construits à partir des réponses fournies par les membres de l'organisation à des questionnaires spécifiques.

Le décalage entre la culture actuelle et la culture idéale s'explique par l'écart d'alignement des 4 facteurs causaux (structure, systèmes, technologie, management) avec les valeurs et missions, fondamentales de votre organisation.

L'approche OCI permet de définir précisément les actions d e



Aligner Mission, stratégie et action

CIRCUMPLEX : Recherche et développement : Robert A. Cooke, Ph.D. et J Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 par Human Synergetics. Reproduit avec autorisation
CIRCUMPLEX : Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 by Human Synergetics. Used by permission.



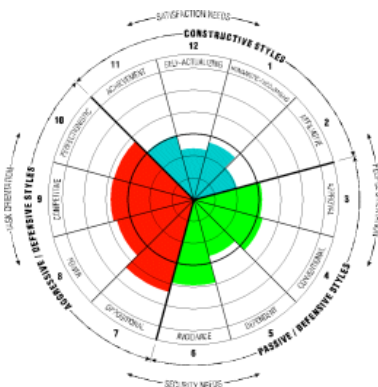


Un exemple : une entreprise d'ingénieurs

Dans cette entreprise, qui se classe elle-même dans la catégorie « ingénierie », on observe une forte présence des comportements axés sur la tâche (secteurs de couleur rouge à gauche du circumplex). On observe des scores élevés dans le style agressif/défensif couplés à des scores également importants concernant les comportements d'évitement (6h). Toutes les recherches ont montré que ces styles sont très négativement corrélés avec le niveau de satisfaction des employés, avec leur désir de mener une carrière dans cette entreprise et avec

le sentiment d'appartenance. Le déficit important en termes de comportements humanistes (12 h) et de défenseur du travail en équipe (2 h), révèle le manque d'intérêt de cette entreprise vis-à-vis du développement personnel des ses membres et vis-à-vis de l'esprit d'équipe ou de la satisfaction que l'activité professionnelle peut apporter aux collaborateurs.

Il va sans dire que la différence et la diversité étaient peu respectés dans cette entreprise et qu'il était mal venu d'y exprimer toute



OCI CIRCUMPLEX : Recherche et développement : Robert A. Cooke, Ph.D. et J Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 par Human Synergistics. Reproduit avec autorisation

OCI CIRCUMPLEX : Recherche et développement : Robert A. Cooke, Ph.D. et J Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 by Human Synergistics. Used by permission.

demande de soutien (mentoring ou coaching) ou de formation qui ne fut pas de nature technique.

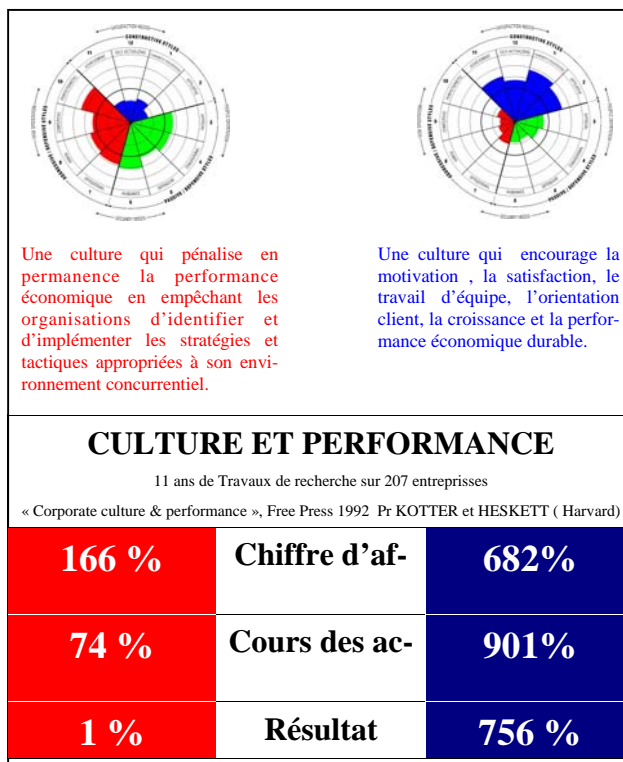


La Culture de votre entreprise: un actif ou un passif?

Le tableau ci contre confirme la relation culture/performance.

En outre, les observations suivantes ont été vérifiées:

- Plus la culture est constructive, plus la performance financière est saisissante.
- Plus le leadership est de nature constructive et plus la culture est elle même constructive.
- Les cultures constructives développent un sens du risque mesuré, une meilleure créativité, l'esprit d'innovation, une collaboration exemplaire entre les personnes et une meilleure productivité.



Plus la culture est constructive, plus la performance financière est saisissante.



La seule façon d'accomplir est d'être

Lao Tseu



EXPERIENCE

14 Allée TAINÉ
77330 OZOIR LA FERRIERE
FRANCE

Téléphone mobile : + 33 (0)6 07 13 36 90
Téléphone : + 33 (0)870 407 397
Télécopie : + 33 (0)1 60 02 97 68
dino.ragazzo@experienceexperience.com
Web :www.experienceexperience.com

« L'expérience c'est ce que nous sommes capables d'apprendre lorsque nous n'obtenons pas ce que nous désirons »



Membre du réseau
International de Gestalt
Consultants.



QUELQUES REFERENCES

NORTEL NETWORKS ALTADIS CEGELEC POINT P ATLANTIC DELPHI ROCHE DIAGNOSTIC
ALSTOM LIPHA SANTE EURALTECH STERIA École Supérieure de Commerce de Paris
MERILL LYNCH (TORONTO) INERIS TRIUNE engineering (SINGAPOUR) BP GARZON (BUDA-
PEST) BIDDLE BOSCH systèmes de freinage MERCURY Interactive QUINTILES

La recette du changement

Démarche

- ↳ Étape 1 : Définir une culture idéale et mesurer la culture actuelle.
- ↳ Étape 2 : Accepter la culture actuelle
- ↳ Étape 3 : Définir les comportements à renforcer et les comportements à réduire dans le but d'obtenir la performance visée.
- ↳ Étape 4 : Changer le système de valorisation et récompense afin de le mettre en cohérence avec les comportements concernés par l'étape 3
- ↳ Étape 5 : Mesurer les résultats obtenus
- ↳ Étape 6 : Célébrer les succès

Théorie paradoxale du changement

Un changement devient possible dès lors qu'un système est capable d'accepter ce qu'il est et non lorsqu'il se force à devenir autre.

Deux forces s'opposent dans tout processus de changement : les FFC (forces favorables au changement) et les FFSQ (forces favorables au statu quo).

Les proportions suivantes sont souvent observées au départ de tout nouveau projet :

- 20% FFC
- 30% FFSQ
- 50% NSP (ne se prononcent pas)

Leadership

L'essence du leadership réside dans l'impact qu'une personne a sur le comportement ou la manière de penser d'autrui ainsi que sur la culture résultante que cette personne inspire dans l'entreprise.

L'impact des leaders sur une démarche de changement, s'apprécie à travers l'évolution des forces en présence (FFC / FFSQ).

Un projet de changement représente une formidable opportunité de changer son management pour mieux manager le changement.

