



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Pour apprivoiser la culture d'entreprise

La culture d'entreprise occupe beaucoup de place dans les discussions. Mais pas dans les décisions.

La culture d'entreprise est la chose la plus présente mais la moins formalisée dans les entreprises. Elle échappe donc à tous les éléments hyper-formalisés qui caractérisent le management d'aujourd'hui. La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des règles et des valeurs partagées et comme la manière dont ces valeurs sont véhiculées et dont les problèmes sont abordés et résolus. Elle est parfois qualifiée aussi d'ADN de l'organisation. C'est ce qui la distingue le plus des autres organisations, dans son apparence mais plus encore dans ses façons de réagir aux situations courantes. Elle constitue la vraie différenciation d'avec les concurrents et une des raisons de l'adhésion ou non du marché mais aussi des parties prenantes, collaborateurs et candidats notamment. Elle constitue donc le capital immatériel de l'organisation. Le problème, c'est que l'informel associé à cette notion est difficile à prendre en compte. Difficile à mettre au bilan, alors que c'est l'un des atouts clés. Difficile à transformer en processus. Difficile à appréhender dans une prise de décision. Bien qu'omniprésente et d'une rare puissance, la culture n'occupe donc pas la place qui devrait lui revenir dans les réflexions stratégiques comme dans les actions et décisions quotidiennes. La culture implique une manière bien ancrée de faire les choses. Quelques exemples pour illustrer ces propos: la culture se manifeste par la manière d'accueillir et d'intégrer des nouveaux collaborateurs, en leur donnant la parole ou au contraire en leur demandant d'abord de s'intégrer. Elle se manifeste dans la manière de responsabiliser les acteurs, complètement sur les résultats ou seulement sur la conformité dans les manières de faire. Elle se manifeste dans le style de leadership et les outils RH (ex. la fixation d'objectifs et l'entretien

annuel). Elle se manifeste par la manière d'informer (ex. sur les résultats et problèmes) et de communiquer – notamment au niveau de pouvoir ou non exprimer son ressenti ou donner du feedback, d'exprimer des idées et opinions, de remettre en cause certaines certitudes ou habitudes. Elle se manifeste encore par la manière de traiter les erreurs, les sanctionnant ou en faisant une occasion d'apprendre et de progresser. Ce qui caractérise les traits culturels d'une organisation provoque chez les intéressés une réaction immédiate: «c'est évident» disent-ils alors. Parce que cela se passe effectivement comme cela. Ce qui est beaucoup plus difficile, c'est d'initier la réflexion et l'autocritique sur l'impact de la culture. Parce que cela présuppose de sortir de ses schémas, donc de sa zone de confort. C'est pourquoi la plupart des réflexions sur la culture conduisent à un échec voire à la mise à l'écart de ceux qui ont cherché à aborder le sujet. Pour que tout le monde sache qu'il ne faut plus revenir sur la question. La culture est véhiculée par le management. Mais elle l'est aussi – parfois même plus – par la base, qui se fait souvent le défenseur du «ici on fait comme cela». A l'origine de succès fantastiques, elle l'est aussi d'échecs retentissants: dans le recrutement, où des personnes très compétentes peuvent devenir médiocres par inadéquation culturelle; dans l'innovation produits ou d'affaires, où les idées prometteuses qui induisent un changement sont simplement ignorées ou étouffées; dans l'adaptation aux besoins du marché, où l'écoute du client ou la veille concurrentielle peut être négligée; ... Faire évoluer la culture relève donc d'un art managérial subtil. Les virages conséquents sont voués à l'échec instantané. Les «évolutions molles» seront

pour leur part purement et simplement «phagocytées». Il s'agit donc progressivement de développer la capacité à intégrer la réflexion culturelle dans toutes les décisions relatives à la stratégie, aux processus et outils mis en place, aux recrutements ou changements à effectuer. Par exemple, la prise en compte systématique dans les recrutements d'une perspective d'adéquation culturelle en plus des compétences permet de se donner les moyens de gérer les risques associés à certaines différences culturelles. L'adaptation de certains processus pour forcer des changements dans les manières de faire permet d'exploiter des leviers parfois très accessibles. La «mise au pilori» des mécanismes bloquants et comportements inacceptables associés à des processus clés qui bousculent l'ordre établi s'impose aussi. S'appuyer sur des leaders qui auront intégré dans leur posture et leurs comportements les changements constitue une autre clé de réussite. C'est donc par un ensemble de petits pas caractérisés par des réussites très concrètes sur des actions, comportements et postures nouvelles qu'une évolution culturelle sera possible. Dans tous les cas, l'évolution de la culture va prendre du temps. Un dialogue ouvert autour des initiatives lancées, des succès réalisés et des obstacles surmontés permettra de renforcer la dynamique engagée et de bien montrer que l'évolution se fera. On sait alors qu'y contribuer aura un impact positif autant pour l'organisation que pour les individus. ■

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.