

GESTION DU CHANGEMENT

LA CULTURE D'ENTREPRISE: RESSOURCE OU OBSTACLE?

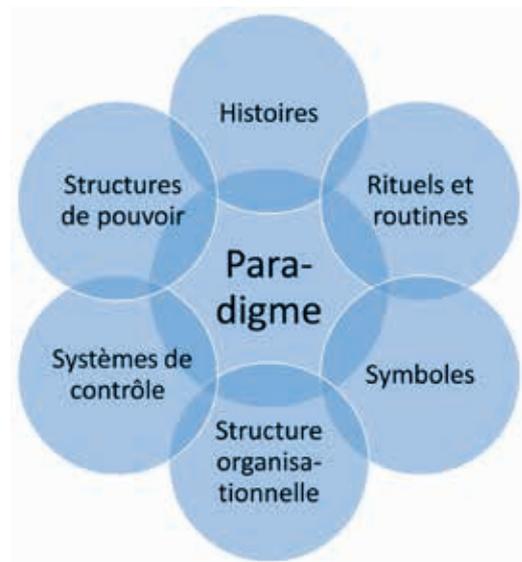


Romano Schalekamp – rs@devas-consulting.com
Certified Management Consultant, DEVAS Consulting SA (Sion)

Une culture d'entreprise correspond à la façon dont les choses sont faites, comme la conduite des collaborateurs, l'attribution des places de parc, le flux d'informations, le classement des documents, le respect des heures de réunions, ou encore le bonjour matinal, etc. Petit à petit, une routine se met en place et n'est plus remise en question. Des assertions telles que «On l'a toujours fait comme ça» sont des indicateurs culturels intéressants pouvant s'avérer utiles pour les affaires courantes, mais qui constituent un obstacle en cas de changement. En effet, si par exemple votre marché exige une approche commerciale différente, ou si une succession est prévue avec un nouveau patron qui reprend le gouvernail, un choc culturel est souvent observé. Que faire alors?

Le web culturel (réseau culturel) représente un outil permettant d'identifier la culture actuelle, d'analyser sa pertinence et de formuler l'idéal souhaité. Cette démarche regroupe les croyances/valeurs/présuppositions d'une entreprise/organisation réparties en six domaines principaux, qui composent le paradigme culturel.

- **Histoires:** les récits du passé sur les événements et personnes révélant ce qui est valorisé dans l'organisation
- **Rituels et routines:** les comportements typiques au quotidien considérés comme la norme, «la façon dont les choses se font ici»
- **Symboles:** les représentations visuelles, y compris les logos, l'apparence des locaux et le code vestimentaire



- **Structure organisationnelle:** la structure définie, ainsi que la hiérarchie formelle et informelle, indiquant l'importance individuelle de chaque collaborateur/collaboratrice
- **Systèmes de contrôle:** les systèmes de contrôle et de rémunération en vigueur mettant l'accent sur le comportement attendu et les agissements à réprimander
- **Structures de pouvoir:** les collaborateurs, ou cadres, qui pilotent l'entreprise de façon formelle, ou informelle, et qui imposent leurs croyances/valeurs/pré-suppositions aux autres.

Un changement majeur non souhaité génère souvent de la résistance, ou de la confusion. C'est pourquoi il est important d'identifier les éléments du réseau culturel freinant le processus de changement, puis de développer des approches alternatives le facilitant. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un responsable, voire une équipe de projet, pour assurer les transformations. En fonction de l'envergure du projet et des résistances attendues, il peut être recommandé d'engager un consultant expérimenté pour accompagner le processus de manière neutre et obtenir ainsi des conseils quant aux leviers à utiliser et les meilleurs angles d'attaque à choisir.