



Vivre le changement

Zeus

Apollon

Athéna

Dionysos

Hermès

dans les différentes

Cultures d'Entreprises

Maxime Morand

PLAN

1. Des **mots** pour dire son entreprise.
2. Les Dieux de l'Olympe et les **cultures de management**.
Comment y vivre le **changement** ?
3. "**Hermès**", un **style** de management ?
4. **Questions** pour aimer accompagner le changement.

Culture d'entreprise: approche et définitions



- **Culture:**

capacité de cultiver, d'habiter le champ de la réalité environnante.

○ Culture d'entreprise:

«on entend par culture d'entreprise, l'ensemble des moyens, des valeurs et des modes de pensée qui marquent le comportement des collaborateurs à tous les niveaux et qui donnent ainsi l'image de l'entreprise».

«éléments qualitatifs qui échappent à une quantification exacte et ne sont que descriptibles».

«éléments révélateurs d'actions et de dispositions humaines».

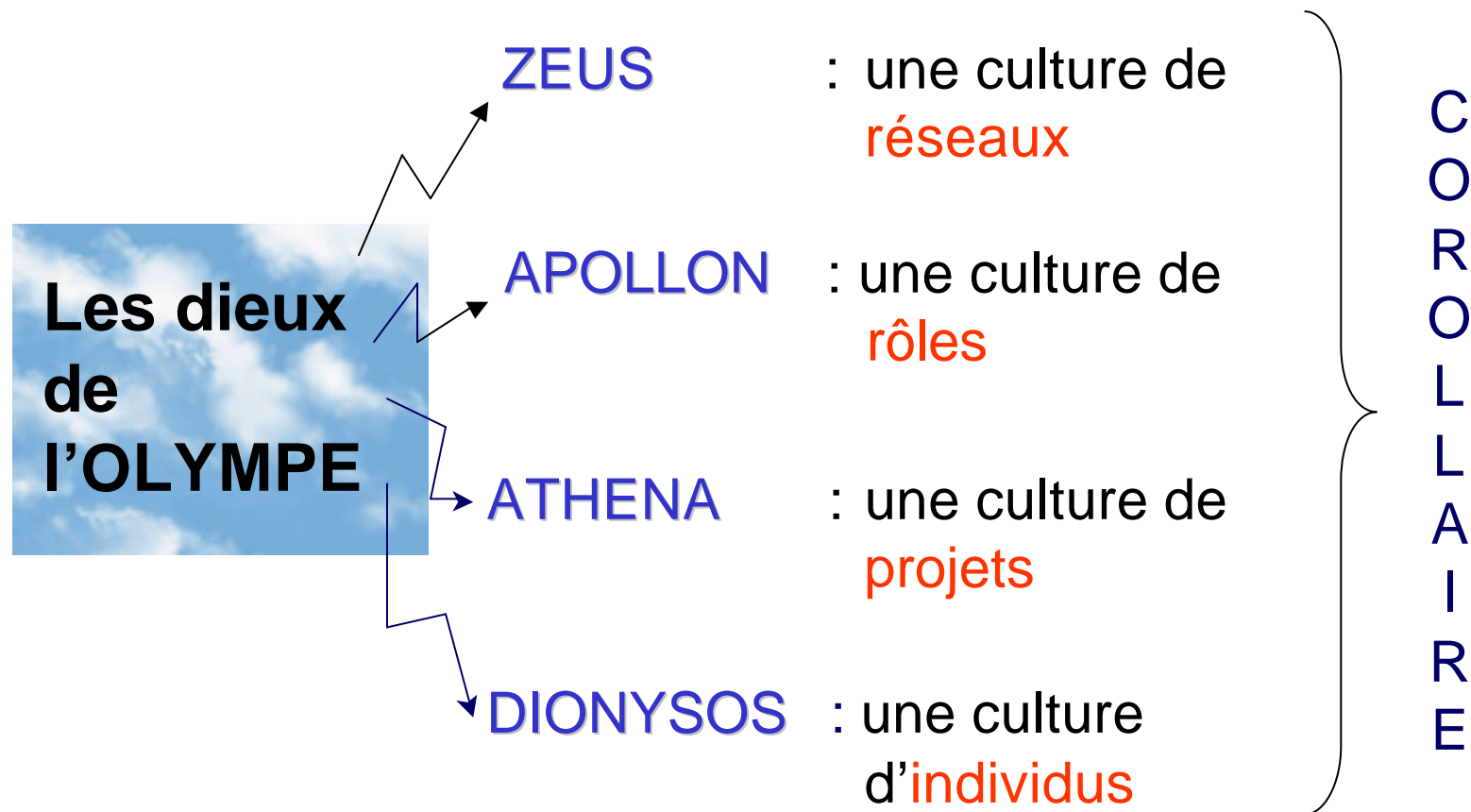
«éléments que la logique scientifique ne permet guère d'expliquer».

○ Mythologie:

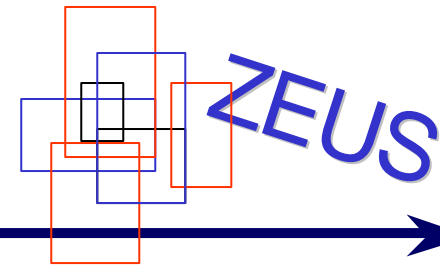
«La mythologie permet de comprendre le visible par l'invisible et vice-versa.»

«La mythologie grecque crée un monde humanisé où les hommes sont libérés de la peur paralysante d'un inconnu omnipotent.»

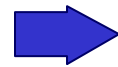
Identifier des cultures dominantes



Identifier la culture **de réseaux**

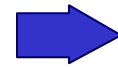


Les hommes



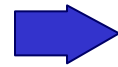
Patron patriarche;
inféodés

Le langage



Oral, confiance,
peu d'instruments

Le style



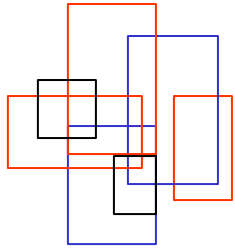
Parrainage informel

**Les
conséquences**



Rapidité, émotivité,
moyen terme

Petite structure/
entreprise
ou
foyer de pouvoir
dans une
grande structure



La culture **ZEUS** procède fondamentalement d'un **individu fort** qui sait tisser autour de lui un **réseau de relations** bâti sur le principe d'un club, d'une famille ou d'un clan. La **confiance** donne l'accès au pouvoir.

La culture **ZEUS** , souvent dynastique, communique **oralement**. La vitesse de décision y est impressionnante grâce aux **liens informels**.

La distribution des **privilèges** est monnaie courante.

Les arguments sont plus d'ordre de l'affinité qu'issus de la logique.

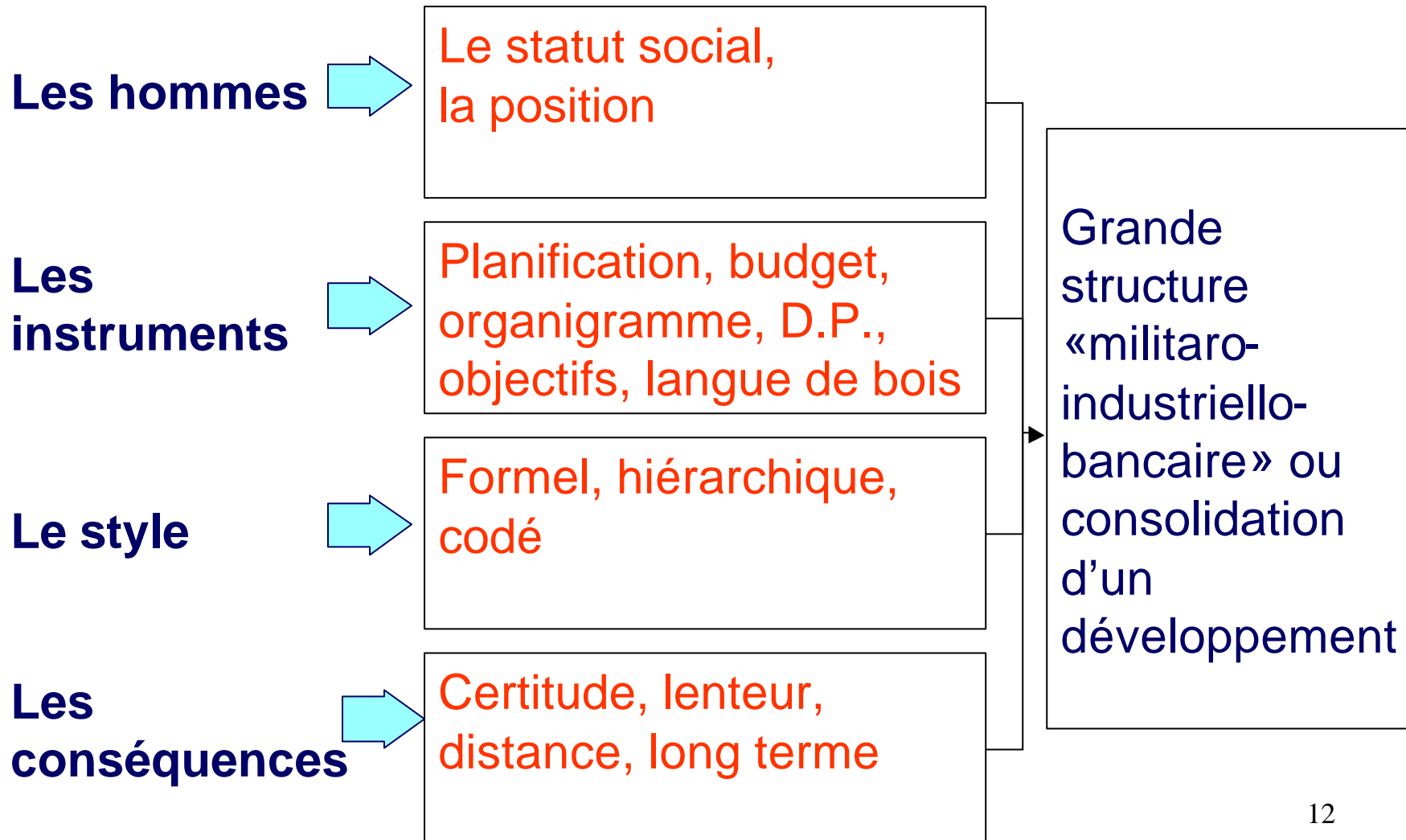
L'**intuition** et la **colère** en sont les modes de
management. L'entreprise est générée par l'**histoire**
même de l'individu ou des individus **ZEUS**.

- Quel est le **comportement** du chef et des autres lignes hiérarchiques ?
- Quel système de **récompense** ?
- Quelle **formation** y reçoit-on ?
- Quelle est la place de la **femme** ?
- Comment estime-t-on la **concurrence** ?
- Quel est l'**appétit** de changement ?
 - ◆ Comment celui-ci se passe-t-il ?
 - ◆ Quelles sont les résistances au changement ?

Identifier la culture de rôles



APOLLON





APOLLON est le dieu de la **forme** et de la **perfection**.

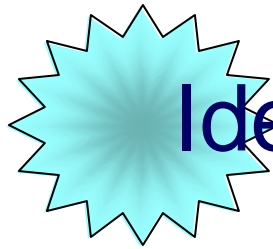
Le temple, avec ses **hiérarchies**, est son lieu.

Les **rôles** distribués sont plus importants que les personnes qui les occupent.

Les organigrammes, les descriptions de postes, les budgets, les **plans**, les **contrôles** constituent les objets du culte de la culture **APOLLON**.

Pour tenir un haut rang au sein de la culture **APOLLON**,
il ne faut pas tellement posséder une autorité naturelle,
mais **recevoir l'autorité** comme un investissement de
l'organisation. Les **processus** et les **procédures**, les
règlements sont aussi importants que les résultats
obtenus.

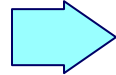
- Quel est le **comportement** du chef et des autres lignes hiérarchiques ?
- Quel système de **récompense** ?
- Quelle **formation** y reçoit-on ?
- Quelle est la place de la **femme** ?
- Comment estime-t-on la **concurrence** ?
- Quel est l'**appétit** de changement ?
 - ◆ Comment celui-ci se passe-t-il ?
 - ◆ Quelles sont les résistances au changement ?



Identifier la culture de **projets** ATHENA

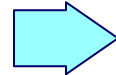


Les hommes



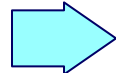
Les compétences,
l'enthousiasme

Le langage



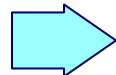
Technico-moderne
créativité et
business plan

Le style



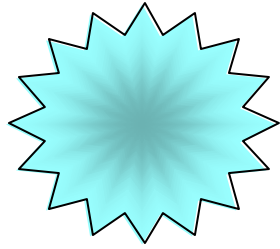
Respect des savoirs,
décontracté, souple

**Les
conséquences**



Rendements et
coûts élevés,
volatilité

Equipes
orientées
nouveaux
produits
marchés et/ou
tâches spéciales
ponctuelles



ATHENA est la déesse de l'industrie protégée dans
les murs d'Athènes sur laquelle elle veille.

La culture athénienne privilégie les **équipes**
regroupées sur des projets haut de gamme.

L'**expertise**, la **compétence** des individus au sein de l'équipe sont la base d'un **pouvoir qui peut se redistribuer** au gré des phases d'un même projet. De même, on note l'**absence de hiérarchie**, le respect mutuel, la **variété**, les études de cas.

Avec **ATHENA**, la **tâche** est toujours préférée au rôle statuaire. Ces équipes réclament beaucoup de **moyens**, ainsi il fait bon y travailler pourvu que les objectifs restent partagés entre tous.

Le risque existe, lorsque le projet est terminé, que ces équipes se volatilisent.

- Quel est le **comportement** du chef et des autres lignes hiérarchiques ?
- Quel système de **récompense** ?
- Quelle **formation** y reçoit-on ?
- Quelle est la place de la **femme** ?
- Comment estime-t-on la **concurrence** ?
- Quel est l'**appétit** de changement ?
 - ◆ Comment celui-ci se passe-t-il ?
 - ◆ Quelles sont les résistances au changement ?

Identifier la culture d'individus

DIONYSOS

Les hommes

La passion, l'art.

Le langage

Son oeuvre est sa vie, il en parle.

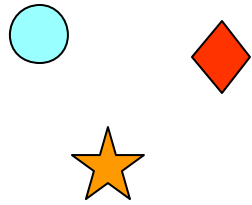
Le style

Unique, savoureux.

Les conséquences

Liberté, absence de structure, intensité.

Les artisans, les spécialistes (techniques pointues), les services très personnalisés.



DIONYSOS, dieu du rythme et de la fête, promeut
une culture où l'**individu**, avec son **indépendance** et
son propre plaisir, passe avant toute forme
d'organisation.

Les **Dionysiaques** aiment se mettre ensemble pour **créer**, éventuellement, une petite structure d'appoint qui leur permettra de vivre mieux leur autonomie et leur **initiative personnelle**.

Dans les grandes organisations, ce sont des **mercenaires intelligents** qui prêtent momentanément leurs talents à d'autres dieux.

Les **Dionysiaques** sont généralement doués, n'aiment pas être commandés ni dirigés, les promotions et les titres les indiffèrent, ils aiment garder leur droit de veto personnel dans toute négociation. Ils travaillent **pour une entreprise** et non pas dans une entreprise.

- Quel est le **comportement** du chef et des autres lignes hiérarchiques ?
- Quel système de **récompense** ?
- Quelle **formation** y reçoit-on ?
- Quelle est la place de la **femme** ?
- Comment estime-t-on la **concurrence** ?
- Quel est l'**appétit** de changement ?
 - ◆ Comment celui-ci se passe-t-il ?
 - ◆ Quelles sont les résistances au changement ?

Identifier des cultures dominantes

Corollaires





«QUELQUES ORACLES DE DELPHES»




Ne pas identifier des «types» mais des écarts culturels

Même s'il y a des maisons pour ça, il faudrait aussi **savoir pratiquer la tolérance culturelle** et organiser **des passerelles entre les dieux**, créer un **langage commun**, intelligible à toutes les différences culturelles et induire une tolérance à différentes formes de flottement :

- 
- tolérer que **ZEUS** fluctue sur les marges et sur la budgétisation des investissements

- 
- accepter qu'**APOLLON** ait une propension à exagérer les effectifs et les mètres carrés nécessaires, qu'**ATHENA** soit chronophage et que **DIONYSOS** s'octroie le privilège du droit à l'erreur.



Polythéisme au lieu de monothéisme = Polyculture

Pour éviter des ennuis, les entreprises et les individus ont intérêt à **éviter de pratiquer un monothéisme culturel**. Chaque manager comme tout nouvel arrivant, devrait savoir repérer le **culte dominant** tout en sachant **sacrifier habilement à plusieurs dieux**.



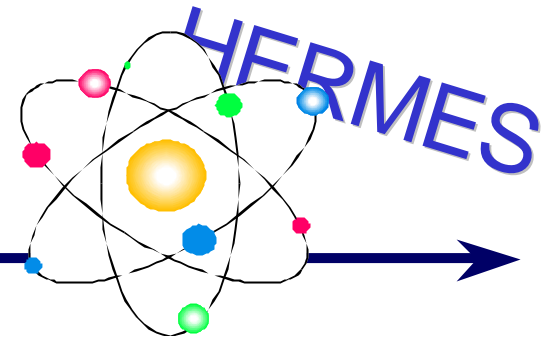
La culture change selon l'évolution de l'entreprise:

Les entreprises devraient savoir **disposer et équilibrer les cultures** selon leur **cycle de vie**: **ZEUS** au démarrage, **ATHENA** dans la première phase de la réalisation des projets, **DIONYSOS** pour savoir distance garder et **APOLLON** lorsque la taille devient critique.

**Nécessité actuelle de sortir de
l'Olympe de l'entreprise ou
introduire un autre dieu:**

HERMES

Créer
une culture orientée **clientèle**



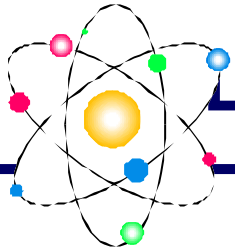
L'histoire d'HERMES



La culture HERMES : une culture où l'on
risque l'échange



**Créer les liens nouveaux est plus
important que la construction
hiérarchique**



L'histoire d'HERMES



La **lyre** d'HERMES



Astuce (tekhné) et parole (métis)



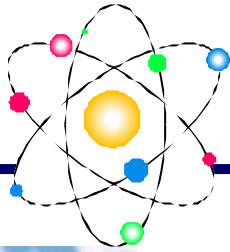
Dieu des **chemins / portes / ouvertures / voyageurs / repères / ponts**



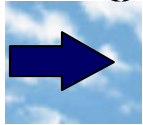
Dieu de l'**échange et du commerce**

Créer une culture orientée **clientèle**





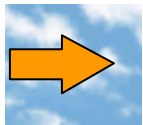
Créer une culture orientée **clientèle**



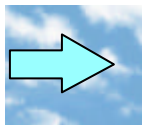
**Lutter contre une école tayloriste,
fonctionnarisée**



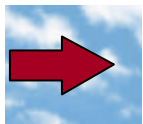
Lutter contre une formation cause / effet



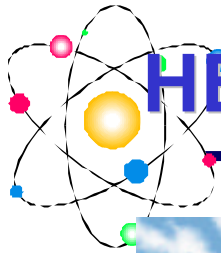
Devenir créatif avec / contre / son environnement



Le «Wahrnehmung» du management



**Une entreprise «poétique» pour des
collaborateurs/trices «Clients»**



HERMES : le **risque** et l'**échange**



Le client, cet inconnu à **écouter**



Le client, ce particulier à **charmer** et à **convaincre**



Le client, cet original qu'il faut **deviner**



Le client de demain matin: **la valeur ajoutée**

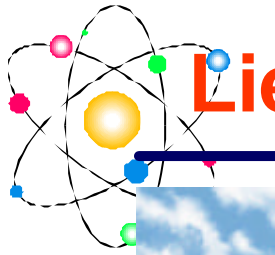


Une chaîne interne de **valeurs ajoutées**

Créer une culture orientée **clientèle**



- Quel est le **comportement** du chef et des autres lignes hiérarchiques ?
- Quel système de **récompense** ?
- Quelle **formation** y reçoit-on ?
- Quelle est la place de la **femme** ?
- Comment estime-t-on la **concurrence** ?
- Quel est l'**appétit** de changement ?
 - ◆ Comment celui-ci se passe-t-il ?
 - ◆ Quelles sont les résistances au changement ?



Liens nouveaux dans l'entreprise



L'organigramme en pizza ?



Des animateurs comme responsables



Des individualistes oeuvrant dans un même corps d'élite



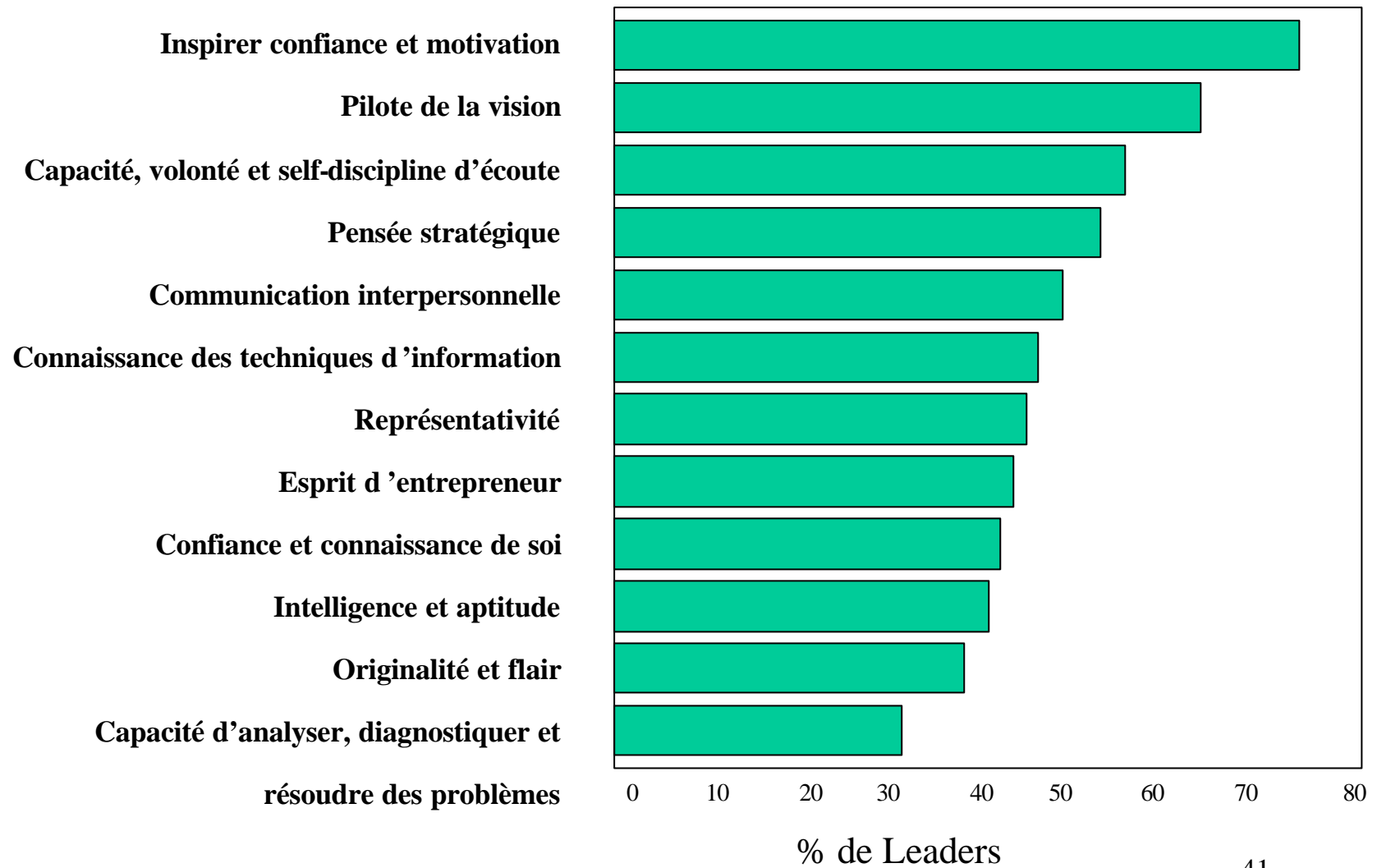
Management de proximité:

- **Communication claire**
- **Conduite assurée**
- **Résultats exigeants**
- **L'individu est un client**
- **Feed-back quotidiens**
- **Contrôles hebdomadaires**

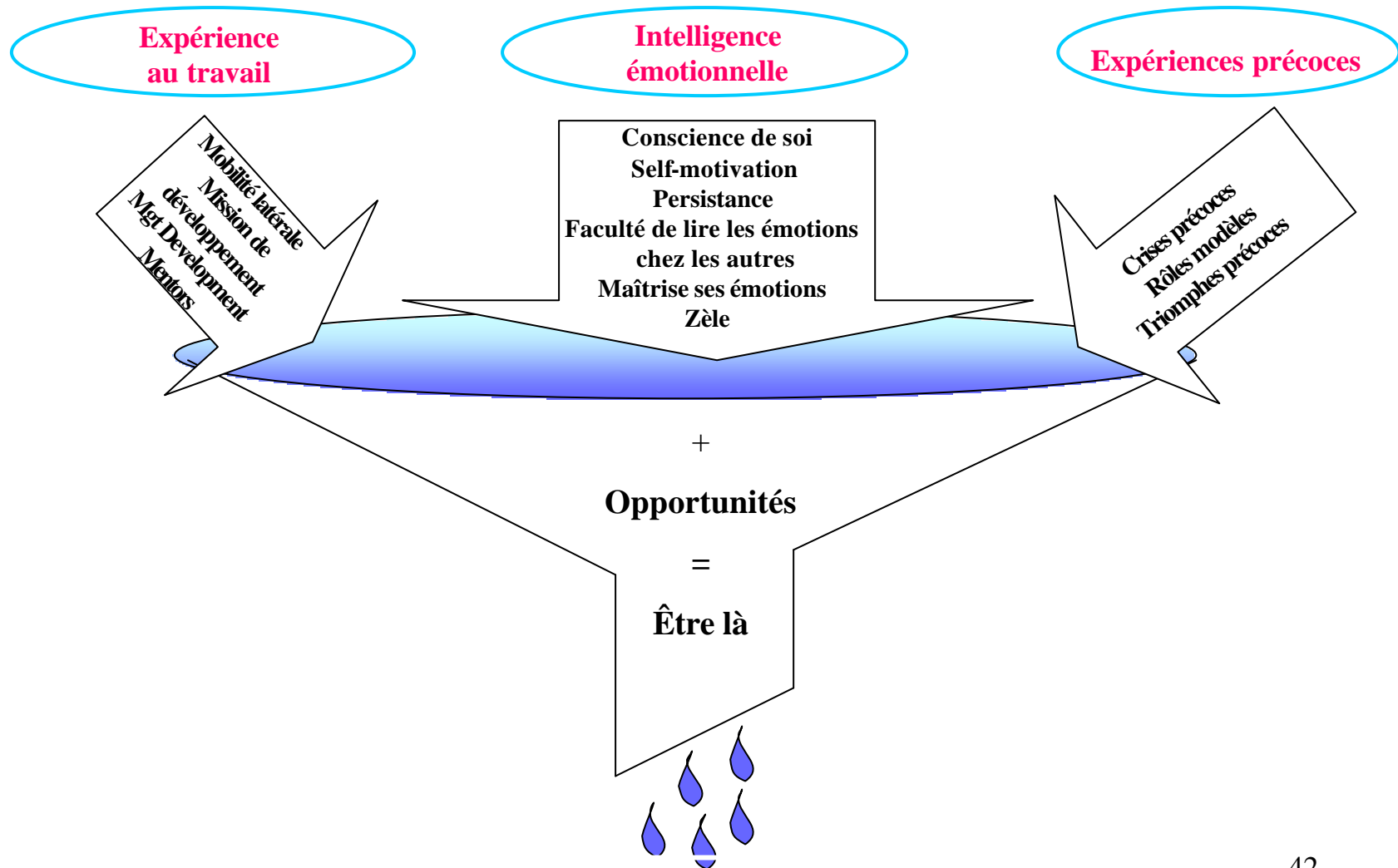
Créer une culture orientée **clientèle**



COMPÉTENCES CLÉS DU LEADERSHIP



CE QUI A FAIT LES LEADERS D'AUJOURD'HUI



Talent du Leadership