

Le succès par la culture d'entreprise ? (PME - juin 99)

Dans les années 80, plusieurs ouvrages, dont le plus connue fut « Le prix de l'excellence », avaient démontré que la culture d'une entreprise jouait un rôle déterminant dans son succès. Entre-temps, certaines des entreprises à culture forte se sont trouvées en difficultés, incapables de s'adapter à leur environnement. Les vagues de fusion récentes semblent pour leur part très souvent négliger complètement le facteur culturel, mettant uniquement en avant des aspects marché, taille critique et cours boursier.

La culture : une notion commune mais complexe

Tout le monde parle de culture. Les définitions sont nombreuses, mais toutes très floues, imprécises. La meilleure définition que nous ayons trouvée de la culture peut surprendre : « La culture, c'est ce qui reste quand on a tout essayé, que rien ne va plus ».

Ceci signifie que la culture résulte de valeurs, de symboles, de coutumes, de pratiques, donc de manières très spécifiques mais cohérentes de résoudre des problèmes. Elle est la conséquence du développement de l'entreprise tout au long de son histoire et affirme son identité.

Dans une entreprise, la culture se traduira p.ex. par le respect des collaborateurs, par la manière de prendre des décisions, de trouver des solutions, de traiter le client, mais aussi de communiquer (au café, formellement, par e-mail, ...), sans oublier la manière dont les niveaux hiérarchiques, les territoires, les compétences, les statuts sont marqués. La culture permet donc de décrire et d'expliquer le fonctionnement des organisations.

La culture, une force...

Toute entreprise a d'une certaine manière une culture. Cependant, celle-ci est plus ou moins homogène. Une entreprise à forte culture peut être comparée à une volée d'oiseaux ou à un banc de poissons, qui se déplacent de manière compacte, harmonieuse, respectant distance, vitesse et orientation, sans influence externe perceptible. Les comportements sont homogènes et cohérents. Ils créent un sentiment d'identité, d'appartenance, de sécurité et une fierté chez les collaborateurs, ce qui donne de l'énergie, stimule l'enthousiasme et offre, face à l'extérieur, une image cohérente. Ceci se vérifie encore aujourd'hui dans certaines entreprises à forte culture, qui sont d'ailleurs aussi celles qui ont la meilleure image dans le marché (ex. en Suisse: Swissair, Migros, ...).

... mais aussi une faiblesse

Cependant, une forte culture présente aussi des faiblesses marquées. Elle peut conduire à l'enfermement, au « nombrilisme », à un manque de contact avec la réalité du marché et de la concurrence. Elle attire aussi particulièrement des collaborateurs qui ont besoin de s'identifier avec des valeurs supérieures, donc qui auront plus de difficultés à imaginer des solutions et voies nouvelles, à définir des stratégies audacieuses, à changer de cap si nécessaire.

Peut-on changer une culture ?

Toute action, décision ou politique entreprise aura pour effet :

- soit de renforcer la culture existante, s'il y a cohérence avec celle-ci, ou rejet généralisé pour incompatibilité
- soit de contribuer à la modification de la culture.

Les principaux moyens d'agir sur une culture, pour la renforcer ou la faire évoluer, sont :

- La communication
- La gestion des ressources humaines (recrutement, outils de gestion, formation, politique d'implication)
- Les comportements et processus de management et de contrôle.

Réussir un changement culturel

Pour réussir un changement, on s'assurera des 8 éléments suivants :

1. la culture actuelle est-elle objectivée et la vision de la culture souhaitée formulée ?
2. la planification du changement intègre-t-elle le temps ? (plusieurs années sont en général nécessaires)
3. la direction adhère-t-elle à cette vision et a-t-elle intégré les valeurs et comportements concernés ?
4. la politique de communication explicite-t-elle la vision et la rend-elle « désirable » ?
5. les structures, processus et outils de gestion ont-ils été adaptés en conséquence ?
6. les champions de la nouvelle culture (ceux qui s'en rapprochent le plus) ont-ils été identifiés et formés pour agir comme relais, voire comme animateurs ?
7. l'ensemble du management a-t-il adhéré et est-il formé aux données nouvelles ?
8. des mesures de formations concernant l'ensemble des collaborateurs sont-elles prévues pour faire vivre la nouvelle culture (p.ex. accueil client, résolution de problèmes, ...) ?

Quand faut-il changer de culture ?

Un changement culturel s'impose lorsque la manière actuelle de résoudre les problèmes, de prendre les décisions, d'aborder les clients, ne répond plus aux exigences de la compétitivité (survie) ou aux orientations de la stratégie définie (repositionnement stratégique). // *accompagnera alors un changement des structures et des processus.*

Autre cas, très fréquent aujourd'hui : celui de *fusions ou d'absorptions*. La mise en commun de deux organisations se traduit toujours par un changement, voire un choc culturel. Même entre entreprises en apparence proches, des différences très importantes peuvent être constatées. Cela suffit souvent pour faire échouer le rapprochement, pour conduire au départ des collaborateurs les plus compétents, pour conduire à une perte substantielle de synergies et de valeur ajoutée. Les causes d'échec sont pratiquement toujours de nature culturelle, car cette dimension est essentielle mais n'est guère prise en compte dans le processus de décision de la fusion. Or, ce serait simple à réaliser et permettrait d'éviter bien des difficultés, frustrations et échecs.

Alors, la culture, est-elle facteur de succès ?

La culture est un signe d'homogénéité des valeurs, pratiques, comportements, etc. Une culture forte signifie un esprit de corps, donc une faible perte d'énergie dans le management et la communication. Elle n'est pas bonne ou mauvaise en soi. *Sa qualité dépend de son adéquation avec la stratégie et avec son environnement interne et externe, à court, moyen et long terme.* Et ce qui est performant aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Ce qui marche dans une entreprise ne marchera par forcément dans une autre.

La culture fait donc partie des dimensions essentielles d'une entreprise – ce qui fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans tout action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation, mais sans jamais la considérer comme un facteur isolé.

A noter

1. *La culture traduit la manière dont l'organisation a l'habitude de résoudre ses problèmes. Elle exprime les valeurs, pratiques, rites et coutumes. Elle reste vivante quand le reste ne fonctionne plus.*
2. *La culture n'est pas bonne ou mauvaise en soi : c'est son adéquation par rapport à l'environnement qui déterminera si elle est performante.*
3. *La culture se renforce grâce à la cohérence des structures, processus et outils de gestion (notamment en matière de management et de gestion des ressources humaines, ainsi que de communication). Elle peut se changer, progressivement, en connaissant la situation, en définissant une vision et en orientant la politique d'entreprise, les structures et les processus dans le sens défini par cette vision..*
4. *En cas de changement de culture, la direction et les cadres devront montrer l'exemple, par leur adhésion, mais aussi et surtout par un réel changement de leurs comportements*
5. *La culture constitue une composante importante de la gestion d'une entreprise, mais elle ne doit pas être abordée isolément. Elle est toujours un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'une fusion d'entreprise et mérite d'être prise en compte systématiquement avant la réalisation de celle-ci.*