

# De la puissance de la culture d'entreprise



**STEEVES EMMENEGGER**  
FONDATEUR DE  
EMMENEGGER COMPÉTENCES  
ET CONSEILS

Toutes les entreprises fonctionnent différemment, même si leurs dirigeants sortent des mêmes écoles. La manière d'interagir ou de communiquer entre les collaboratrices, collaborateurs et leurs managers, la façon qu'ont les cadres d'exercer leurs rôles, les patrons de diriger, la nature des informations disponibles, tout cela diffère d'une organisation à l'autre.

Cela explique pourquoi certaines personnes, pourtant compétentes, ne parviendront jamais à s'intégrer et c'est aussi la raison pour laquelle de nombreuses fusions ou acquisitions ne génèrent pas les bénéfices escomptés. Tous ces éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation, telles que les valeurs, les mythes, les rites ou les tabous, la personnalité du fondateur ou des éléments de son histoire, façonnent ce que nous appelons la culture d'entreprise. C'est un capital majeur et immatériel de l'organisation, ce qui la caractérise et la distingue des autres, la chose la plus

partagée mais la moins formalisée. Un petit tour dans un Apple Store vous convaincra de sa puissance: professionnalisme informel, goût de l'innovation, passion du produit, sens du service sont autant d'éléments positifs et générateurs de succès, qui ne sont pas des messages appris mais des valeurs incarnées par vos interlocuteurs, difficiles à copier pour les concurrents.

**Alors comment l'influencer, en faire un avantage concurrentiel déterminant?** Fondamentalement, la culture d'entreprise est fondée sur des valeurs. Celles-là doivent être choisies

et définies au plus haut niveau de l'organisation, comme la mission, la vision ou la stratégie. Ensuite, les acteurs internes doivent se mettre d'accord pour associer des comportements opérationnels, visibles par tous, à ces valeurs, car chacun peut associer un comportement différent à une même valeur. A ce stade, un document de référence est publié, souvent sous forme d'une charte, affichée aux endroits stratégiques de l'entreprise. La meilleure façon pour qu'il ne se passe rien est d'en rester là, de trop nombreuses organisations en ont fait l'amère expérience. En effet, les gens font rarement ce qu'on

leur demande de faire, et le plus souvent, ils font ce que font leurs supérieurs hiérarchiques. L'élément le plus déterminant pour changer une culture d'entreprise est donc l'exemplarité du management. Ce dernier doit démontrer au quotidien qu'il adhère aux valeurs et aux comportements associés, sinon la démarche est vaine.

Le dernier élément à gérer, ce sont les transgressions: les gens qui adoptent des comportements contraires aux valeurs de l'organisation doivent être recadrés. Et plus ils sont haut placés, plus c'est indispensable. ■