

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Manager la Culture



Eric de Rochefort
Human Side



-
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

I. Qu'est ce que la Culture?

“Les arts, croyances, coutumes, institutions et tout autre produit de la pensée humaine créés par des personnes ou des groupes à un moment donné.

Grand Robert

- **La plupart des “spécialistes” s'accordent sur une définition large de la culture.**
- **La plupart des “spécialistes” divergent sur la substance précise de ce qu'est une culture.**
- **L'idée de culture est étrange, même pour les personnes érudites.**
- **Les concepts de culture touchent à des questions si intimes qu'elles sont souvent écartées d'un revers de la main au moment même ou l'on commence à comprendre leurs implications.**

-
-
-

I. Culture:

Un système pour créer, échanger, stocker et traiter de l'information développée par des êtres humains, et qui les différencie d'autres formes de vie.

-
-
-

I. Deux “couches” de culture

- **Culture Primaire**

- Détermine la façon dont les personnes voient le monde, leurs valeurs, établit le tempo élémentaire et les rythmes de la vie.
- “Pourquoi les gens font les choses”

- **Culture Conciente**

- Ce dont les personnes parlent et qu'elles peuvent décrire
- “Comment les gens font les choses”

-
-
-

I. Quelques implications de la Culture

- Nos propres patterns culturels sont uniques et donc pas universels.
- Ce que les autres lisent est notre comportement (pas nos mots, notre comportement).
- Ce que font les gens est habituellement plus important que ce qu'ils disent.
- La culture contrôle les comportements de façons profondes et persistantes, **HABITUELLEMENT HORS DE PORTEE DE LA CONSCIENCE.**
- La culture ne peut pas être enseignée, tel que peuvent l'être le langage, ou les maths.
- **TROIS NIVEAUX DE LA CULTURE:**

Formel (croyances)	Implicites
Informel (Adaptation)	Privé
Conscient (analyse)	Conscient
- La culture occulte beaucoup plus qu'elle ne révèle, et le fait beaucoup plus efficacement envers ses propres participants.
- La première étape est de comprendre sa propre culture.

-
-
-

I. Caractéristiques Centrales de la Culture

- **Contexte** Contexte élevé vs contexte faible
- **Espace** Territorialité & Distance Personnelle
- **Temps** Monochronique vs Polychronique
Tempo, Rythme & Synchronicité
- **Flux d'Information** Parmi & à Entre les Groupes de Pairs
Messages Rapides & Lents

-
-
-

I. Trois exemples de Cultures

	Américaine	Française	Chinoise
Temps	Une chose à la fois (monochronique)	Plusieurs choses à la fois (polychronique)	Plusieurs choses à la fois (polychronique)
Tempo	Ajusté aux tâches	Vite, vite	Lent
Education	Basée sur l'interaction	Rhétorique, Style, raisonnement déductif	Hiérarchique, scolastique, doctrinaire
Contexte	Codifié explicitement	Implicite (haut)	Implicite (haut)
Espace	Garder sa distance	Centralisation, superpositions	Garder sa distance
Flux d'Information	Direct, Explicite, Léger	Subtil, Rapide, non focalisé	Actif, multi-canaux, veille permanente, stratégique

-
-
-

I. La Culture Française

Les Français ont un besoin atavique d'être unifiés et pacifiés, par la force si nécessaire, guidés vers l'harmonie, sauvés du désastre, et rendus prospères par un homme, un homme qui puisse imposer la loi et l'ordre, combler l'abîme entre la réalité médiocre et leur rêve national.

Luigi Barzini, *Ces Européens sont Impossibles!*



Comment voulez-vous gouverner un pays où il existe 258 variétés de fromage?

Charles de Gaulle

-
-
-

I. Culture Française Cachée (clé)

- ☞ **Peur du Risque** “by the book”
- ☞ **Formalité** “comme il faut”
- ☞ **Réunions** “éloquence in action”
- ☞ **Déjeuner d'Affaires:** Haute Cuisine & Savoir-Vivre
- ☞ **Negociations** Sang Froid & Soft Sell
- ☞ **Managers:** Jongleurs surqualifiés
- ☞ **Employées:** Individualistes

-
-
-

I. Les Français de la Perspective des Américains

- Ils sont méthodiques (85%)
- Ils sont compétents (80%)
- Ils se comportent de façon professionnelle (67%)
- Ils ne travaillent pas aussi dur que les Américains (58%)

-
-
-







I. Les Français de la Perspective des Américains (2)

Mais aussi ...

- ✓ Ils ne délèguent pas.
- ✓ Ils sont moins mobiles que les Américains.
- ✓ Ils ne sont pas des joueurs d'équipe.
- ✓ Ils ne tiennent pas leurs collaborateurs informés.
- ✓ Ils sont autoritaires.
- ✓ Ils ne sont pas intéressés par le fait d'améliorer leurs compétences ou leur savoir.
- ✓ Il n'éprouvent pas de sens de responsabilité envers leurs collègues.
- ✓ Ils ont une attitude généralement négative envers la prise de responsabilité.
- ✓ Ils sont particulièrement sensible envers la hiérarchie et le statut.
- ✓ Ils sont principalement soucieux de leur intérêt particulier.

-
-
-

I. Des Mesures

	D	I	S	C	S	T	E	P	A	L	I	V
Overall (2989)	49	51	54	53	44	57	55	51	55	62	62	59
Caucasian (1184)	43	53	59	52	45	57	55	49	55	64	63	61
												
French (490)	52	58	45	55	46	55	51	54	51	57	60	53

-
-
-

I. Culture Managériale U.S. (1)

- **Leadership** **Discret & Incontesté**

- **Communication** **Peu sophistiquée, Explicite,
Largement diffusée & peu critique**

- **Prise de Décision** **Hiérarchique & Formalisée,
Faible synchronicité.**

-
-
-

I. Culture Managériale U.S. (2)

- **Délégation** **Autant que Possible**
- **Gestion du Temps** **Monochronique**
- **Développement de Subordonnés** **Aléatoire**

-
-
-

I. Culture Managériale U.S. (3)

- **Travail d'Equipe** **Efficace**
- **Négotiation** **Peu Contextuelle**
- **Résolution de Conflit** **Partial**

-
-
-

I. La Culture Managériale U.S. est ...

**Comme toute autre culture:
elle est DICTATORIALE, sauf à être
examinée et comprise**

-
-
-

II. Peut-on Manager la Culture?

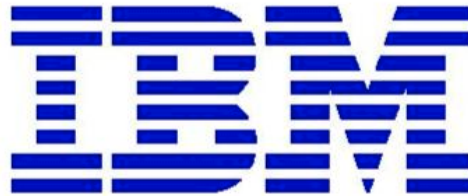
Qu'est-ce qu'une Culture d'Organisation?

- ☞ Dit simplement, la culture d'organisation est "la façon dont nous faisons les choses, ici." Mais la culture est plus complexe que cela. La culture d'organisation est la concrétisation des croyances, pratiques, traditions, pensées, valeurs, et finalement des buts qu'ils déterminent.
- ☞ Certaines cultures sont conçues et consciemment développées par des leaders. D'autres se développent par défaut. Celles-la ont plus de chances d'être mal comprises.
- ☞ Comment améliorons-nous la compréhension de la culture d'organisation? Dans une large mesure tout comme nous améliorons la compréhension des jobs et des personnes: nous les décrivons, nous les mesurons, puis nous validons les descriptions et les mesures afin que tous comprennent et s'accordent. Utiliser les résultats de façon pro-active.
- ☞ Puis, nous décidons quelles caractéristiques de la culture devraient être protégées et ce qui a besoin d'être changé. Manager la culture est le summum du management des personnes.
- ☞ Pourquoi manager la culture est-il le summum du management des personnes? Parce que les personnes constituent le composant le plus important de la culture. Les façons dont les personnes "font les choses, ici" deviennent caractéristiques de l'organisation.

-
-
-

II. Peut-on Manager la Culture?

Comprendre, prédire et Manager les changements culturels:

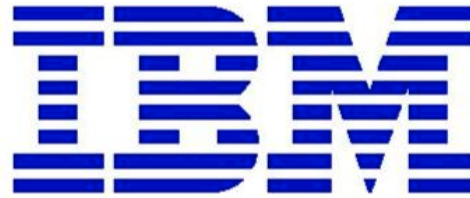


1993. Nomination de Lou Gerstner au poste de CEO.

-
-
-

II. Peut-on Manager la Culture?

Comprendre, prédire et Manager les changements culturels:



1993. Nomination de Lou Gerstner au poste de CEO.



Apple, 1996. Nomination de Gil Amelio au poste de CEO.

-
-
-

II. Peut-on Manager la Culture?

Comprendre, prédire et Manager les changements culturels:

La leçon de Lou Gerstner:

- ✓ **Des Valeurs Partagées**, intégrant la discipline économique avec un leadership responsable, un service client engagé et guidé par l'appréciation d'idées fraîches
- ✓ **Une Pensée Mature mais Créative**, qui établissait qu'il n'y avait pas de mauvaises idées, mais qui savait comment mettre les meilleures à profit, et
- ✓ **Un mix sain de Styles** – équilibre entre des styles offensifs et défensifs.

L'échec de Amelio était un conflit de valeurs – un conflit *entre pouvoir et participation*. “Recevoir des ordres” n'était pas le genre de chose que les acteurs de Apple (employés, clients, fournisseurs, actionnaires) pouvaient accepter, et peut-être même comprendre.

-
-
-

II. Peut-on NE PAS Manager la Culture?

Quelques autres exemples:



1999. Nissan



1997. Apple



2003. France Télécom

Mais aussi, hélas:



Bull



Global One



Crédit Lyonnais.



France Telecom



Renault-Saab



Daimler-Chrysler



Rover

-
-
-

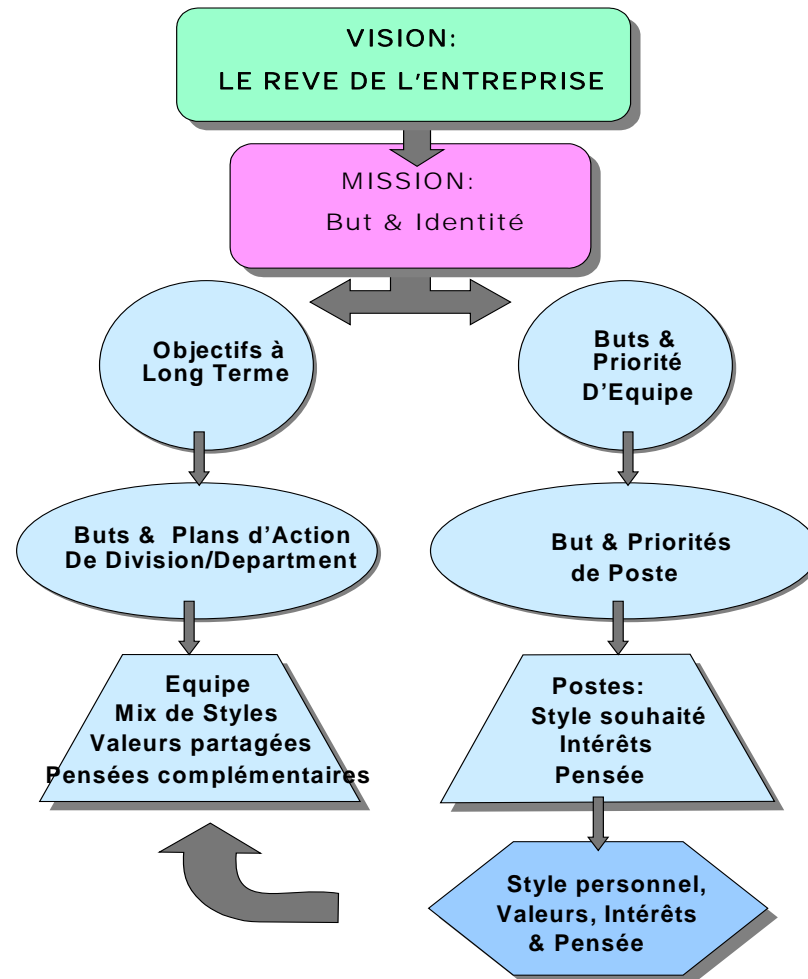
III. Comment Manager la Culture?

D'où viennent les changements culturels?

- Choisir un nouveau PDG ou un nouveau Leader d'Équipe initie habituellement le changement culturel
- Changer de stratégie impacte habituellement la culture
- Un changement d'actionnaires ou de contrôle signale un changement culturel
- Un engagement pour un nouveau process, tel que SPC, Six Sigma ou Bâle II affecte la culture

-
-
-

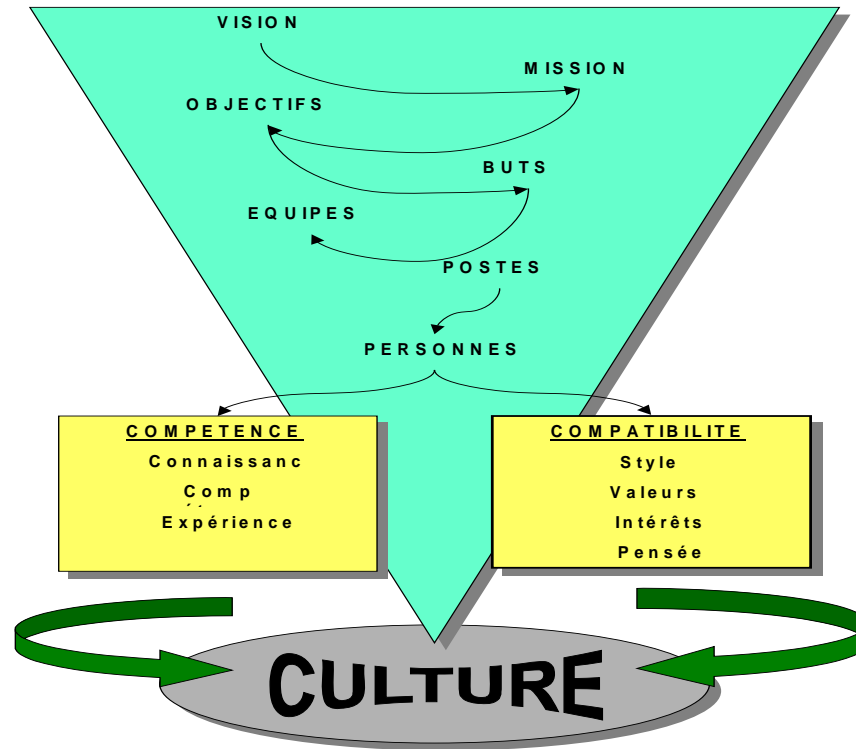
III. Comment Manager la Culture?



-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

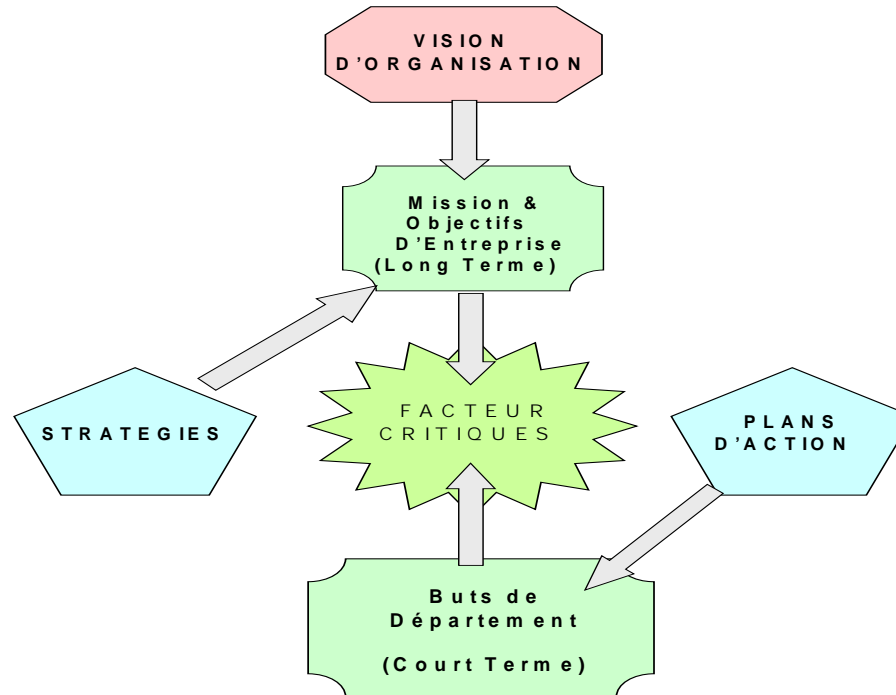
FORMATION DE LA CULTURE



-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

Connecter le Processus de Planification
RENFORCER LE CHANGEMENT CULTUREL



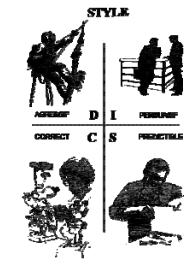
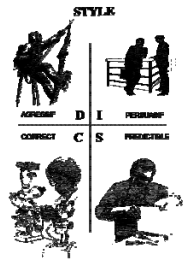
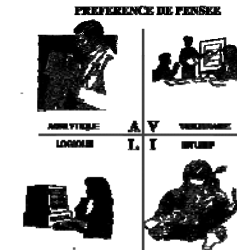
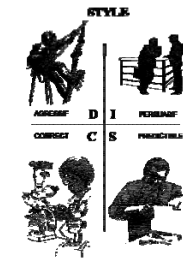
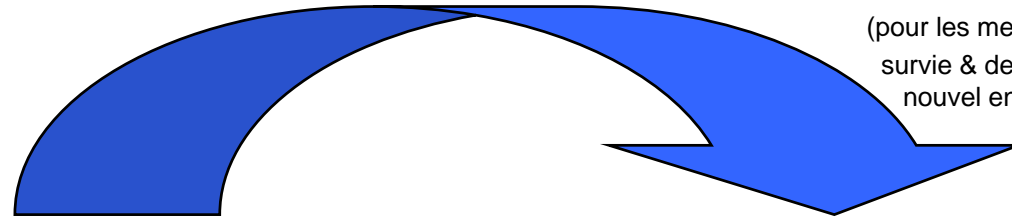
-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

Culture existante

Culture requise

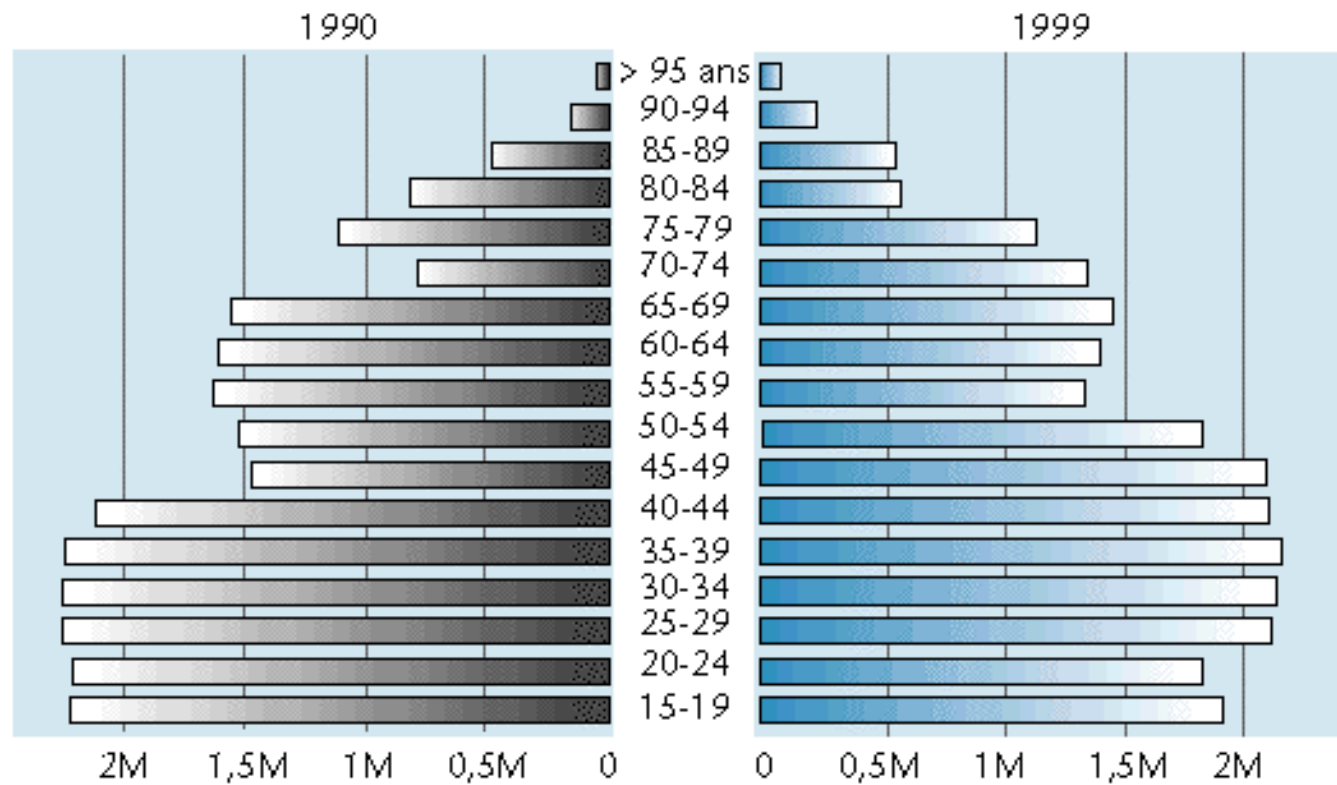
(pour les meilleures chances de survie & de prospérité ds un nouvel environnement)



-
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-

III. Comment Manager la Culture?



-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

Actionner le Changement:

Pour que le changement intervienne comme souhaité, l'attention a besoin d'être portée sur les processus. Le management lui-même est un processus: planifier, organiser, exécuter, contrôler. Le marketing (comment nous allons sur le marché) est un processus.

La clé de la mise en œuvre effective d'une re-direction stratégique et du changement culturel est de re-concevoir les processus et de former les personnes aux processus qui produisent le changement.



Le changement culturel guide le changement stratégique. Les changements de paradigme sont des conséquences, pas des causes. Le besoin de devenir plus compétitif et de permettre aux personnes de faire partie des processus créatifs et de qualité ont produit les changements chez IBM.

♥ *LES VALEURS SONT LE COEUR DE LA CULTURE*



LA PENSEE EST L'INTELLECT DE LA CULTURE

Y' *LES STYLES SONT LES AGENTS DE CHANGEMENT DE LA CULTURE*

-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

Grâce à cette instrumentation, Human Side permet de **décrire les postes, les personnes et la culture (existante et future) dans les mêmes termes.**

Ces instruments aident les dirigeants à:

- ✓ Mesurer et interpréter les perceptions de la culture
- ✓ Aboutir à des décisions objectives sur des questions subjectives
- ✓ Identifier les personnes qui s'ajustent rapidement au changement, celles qui y résisteront, et celles qui ne résisteront pas mais qui auront le plus besoin d'aide.
- ✓ Recruter des personnes plus culturellement compatibles.
- ✓ Mesurer le progrès de l'évolution culturelle.
- ✓ Pour manager le changement culturel, utilisez les techniques consistant à évaluer la culture, les postes et les personnes dans les mêmes termes.

Évitez la subjectivité en traitant des questions aussi complexes que celles-là.

-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

La re-direction stratégique d'une organisation dépend de la capacité à changer les comportements des personnes

Mais tous ne répondent pas de la même façon au même moment. Certains ont besoin de plus d'aide que d'autres.

"Les dirigeants déploient quelquefois des trésors d'ingéniosité pour s'efforcer de contrôler et de diriger les efforts humains de façons qui sont antagoniques aux tendances naturelles des êtres humains. Lorsque les besoins de l'individu sont ainsi contrecarrés, il se comporte de façons qui tendent à entraver l'atteinte des objectifs organisationnels... Mais ce comportement est une conséquence, pas une cause.

La cause repose sur les valeurs. Des valeurs partagées créent des sentiments d'appartenance, mais des valeurs partagées n'édicte pas des similarités en matière de style ou de pensée. Ces deux dimensions supplémentaires du comportement humain affectent souvent la façon dont les dirigeants traitent des questions humaines. Et pourtant, de nombreuses manifestations de comportements indésirables proviennent d'un management inadéquat des personnes -- tout comme la confusion et le conflit culturel.

-
-
-

III. Comment Manager la Culture?

**Une meilleure compréhension des personnes au travail exige
une compréhension plus fine de ce que le travail
(postes, culture) exige des personnes**

Cette amélioration dépend de la capacité à saisir les implications de la culture organisationnelle. En bref, la culture établit les attentes. Si nous ne comprenons pas la culture, nous ne "saisissons pas" les attentes.

Afin de se préparer au changement organisationnel, il est une bonne idée de se poser cette question, et d'être prêt avec des réponses claires et sincères: "Pourquoi devrions-nous effectuer ces changements?" Et lorsqu'il y a des complications "Pourquoi les changements ne se sont-ils pas produits comme prévu?"

-
-
-

III.

Culture?

282

Index

3. CULTURE

is
 dictatorial
 unless
understood and examined.

pp. 32, 34, 164-67, 172, 220

4. "It is
 not
 that MAN
 must
 be in sync
 with,
 or adapt
 to
 his CULTURE
 but
 that CULTURES grow
 out of sync
 with
 MAN."

pp. 19-23, 40, 136-38, 142,
 172-73, 189-90

When this
 happens
 PEOPLE
 go crazy
 and

THEY DON'T KNOW IT. pp. 11, 19, 148-49, 177, 242

