



Jouez aux TEAM BUILDING de DEMAIN

Notre animation **iQuest : Operation Mindfall** a reçu le **prix de l'innovation HEAVENT 2019**



www.cbr-teambuilding.com



Do's & don't

Comment développer une culture d'entreprise prête à affronter le futur

Cela ne sert à rien de bâtir projets et plans si l'entreprise rate sa transformation culturelle



M. Nadella s'est rapidement fait un devoir de changer à la fois la culture de l'entreprise et la stratégie de Microsoft. ©SIPA



“Notre capacité à changer notre culture est le premier indicateur de notre réussite future” : ces mots sont du CEO de Microsoft, Satya Nadella, lors de la conférence annuelle des actionnaires en 2015.

Le groupe avait commencé à transformer sa culture d'entreprise au début de l'année 2014, quand M. Nadella est devenu la troisième personne à occuper le poste de CEO de Microsoft, succédant au fondateur Bill Gates et à Steve Ballmer. Microsoft, qui fut tout-puissant, puis

rongé par la bureaucratie et les conflits de pouvoir internes, avait perdu du terrain face à Apple et Google. M. Nadella s'est rapidement fait un devoir de changer à la fois la culture de l'entreprise – changement qu'il a décrit dans son livre 'Hit Refresh' – et la stratégie. Depuis, l'action Microsoft a quintuplé de valeur et l'an dernier, a dépassé les 1 000 milliards de dollars de capitalisation boursière.

De nos jours, la disruption incessante est la routine des entreprises : elles doivent constamment développer des stratégies, des modèles d'affaires et redéfinir leur positionnement sur le marché. Des changements apportés à n'importe lequel de ces paramètres nécessitent une évolution en miroir de la culture de l'entreprise, "la façon dont les êtres humains se comportent ensemble, ce qui a de la valeur pour eux, et ce qui est pour eux une occasion de se réjouir ensemble" selon la définition du gourou du management Roger Steare.

“M. Nadella s'est rapidement fait un devoir de changer à la fois la culture de l'entreprise et la stratégie. Depuis, l'action Microsoft a quintuplé de valeur et l'an dernier, a dépassé les 1 000 milliards de dollars de capitalisation boursière”

Microsoft est l'une des plus de 6 000 organisations que mon cabinet de recherches, l'Institute for Corporate Productivity, a interrogées pour son rapport 2019 sur la culture du changement, un sujet qu'il étudie régulièrement. Deux tiers des participants à cette enquête disent que leur organisation avait récemment traversé une forme de changement de culture, ou étaient en train de le faire, mais seulement 15 % de celles qui employaient plus de 1 000 mille personnes notaient les résultats comme "extrêmement" ou "très" positifs.

Il se trouve que ces 15 % avaient suivi un programme d'actions spécifiques. De plus, ces actions n'étaient pas seulement liées à la capacité de changer la culture d'entreprise, mais également à une augmentation de la croissance au cours des cinq années précédant l'étude, que ce soit en termes de revenus, de satisfaction des clients, de parts de marché ou de rentabilité.

À partir de ce rapport, nous préconisons quelques grandes lignes directrices – principalement à partir de l'exemple de ces 15 % – pour développer une culture d'entreprise prête à affronter le futur.

Ce que vous devriez faire : Rénover, écouter, expliquer, influencer, mesurer

1. Rénovation, et non transformation. Plus de la moitié des organisations qui se décrivent leur changement de culture comme "extrêmement positif" étaient décidées à préserver le meilleur de l'histoire de l'entreprise. Les normes existantes, les valeurs fondamentales et l'histoire de l'organisation sont incluses dans la nouvelle culture.

Une telle approche est importante pour les entreprises qui ont une histoire longue et brillante, comme le conglomérat industriel 3M.

“Les normes existantes, les valeurs fondamentales et l'histoire de l'organisation sont incluses dans la nouvelle culture”

Sous la direction du CEO Mike Roman, nommé à ce poste en 2018, 3M, célèbre pour des innovations telles que le post-it, a entamé sa transition en définissant à quel moment la société a été à son apogée, et quels éléments demeuraient essentiels à sa réussite future. La

haute direction reconnaissait que l'innovation devait se poursuivre et était essentielle, mais elle devait déterminer ce qui rendait 3M unique. Les dirigeants ont commencé à identifier les points forts de 3M et comment ils s'alignaient avec les stratégies. Puis ils se sont demandé : "où devrions-nous nous transformer ?"

2. Écouter les employés. Les dirigeants pensent connaître la culture de leur entreprise. Trop souvent, ils se trompent. Deux tiers des organisations qui ont réussi ont commencé par collecter des données auprès du personnel et d'autres parties prenantes de l'entreprise, sur comment ils voyaient la culture actuelle et ce qu'ils espéraient de la nouvelle. En consultant le personnel et en prêtant attention au ressenti général, les dirigeants peuvent aussi suivre et mesurer si la nouvelle culture s'enracine.

“Collecter des données auprès du personnel et d'autres parties prenantes de l'entreprise, sur comment ils voyaient la culture actuelle et ce qu'ils espéraient de la nouvelle”

3. Expliquer ce qui change et pourquoi, depuis le sommet. Le CEO doit articuler le but et la mission de la société, expliquer pourquoi changer de culture est vital, et ce qui doit changer. Dans 86 % de ces organisations qui ont réussi, le CEO a réuni l'équipe de direction pour clarifier les changements de comportement nécessaires.

4. Identifier les influenceurs et les éléments moteurs, et les enrôler. Ces personnes peuvent venir de n'importe où dans l'entreprise. Plus de la moitié des organisations satisfaites avaient utilisé des techniques d'analyse de réseaux pour identifier leurs collaborateurs influenceurs, et pour les enrôler à la fois pour leur vision des choses et comme ambassadeurs du changement de culture. Étudier les canaux de communication peut faire apparaître les “énergiseurs” – et “les freins” – dans le réseau informel d'une organisation.

“Étudier les canaux de communication peut faire apparaître les “énergiseurs” – et “les freins””

5. Planifier comment les progrès seront mesurés, suivis et transmis. Tous les jours chez Microsoft, des groupes de collaborateurs sont brièvement interrogés (par exemple, avec une unique question qui apparaît dans un pop-up sur l'écran de leurs ordinateurs) pour mesurer leur opinion. L'initiative a commencé par demander aux employés s'ils étaient conscients de “l'état d'esprit de croissance” que M. Nadella voulait insuffler. Plus tard, ils ont été interrogés pour savoir si les managers faisaient preuve de cet état d'esprit.

Cette étape importante a été négligée par 90 % des organisations dont les tentatives pour changer leur culture d'entreprise ont échoué.

Ce qu'il ne faut pas faire : Déléguer, tolérer, sous-estimer

1. Ne délégez pas la maîtrise du changement de culture : Le CEO doit être le fer de lance de la culture. Dans presque 80 % des organisations qui ont réussi leur transition, le CEO a été l'architecte en chef du changement. Que ce soit lors des entretiens avec les investisseurs, les réunions publiques de citoyens, les rencontres avec les clients, les visites des sites de production ou les interviews avec les médias, ils ont exploité toutes les possibilités pour rappeler l'importance d'un changement de la culture de l'entreprise.

“Ce qui fait réellement la différence est le temps et les ressources qu’investit le CEO dans la direction de la transition”

Les entreprises nomment toujours plus fréquemment une “star” du changement culturel ou un comité ad hoc, mais ce qui fait réellement la différence est le temps et les ressources qu’investit le CEO dans la direction de la transition.

2. Ne tolérez pas les dirigeants qui résistent. Leur capacité et leur motivation à représenter le changement, à tous les niveaux, ne sont pas négociables. Il peut s’avérer nécessaire d’écartier les opposants ou ceux qui résistent passivement, même si ce sont des collaborateurs très performants. C’est ce que Microsoft a fait de façon très efficace au début de la phase de rénovation de sa culture.

3. Ne sous-estimez pas le soft power. Les éléments constitutifs de l’organisation, tels que la culture et les méthodes de leadership, comprennent l’empathie, l’écoute profonde et la vulnérabilité. Traditionnellement considérées comme des traits “soft”, elles sont de plus en plus souvent vues comme “hard” par le management et les parties prenantes. Elles sont devenues “hard” en termes d’impact sur l’activité et par la possibilité de les mesurer, via des indicateurs que sont la longévité des employés dans l’entreprise, les recommandations des employés et les scores en matière de respect des clients.

“Les éléments constitutifs de l’organisation, tels que la culture et les méthodes de leadership, comprennent l’empathie, l’écoute profonde et la vulnérabilité. Traditionnellement considérées comme des traits “soft”, elles sont devenues “hard” en termes d’impact sur l’activité”

Ces attributs et éléments sont fondamentaux pour construire et entretenir une culture d’entreprise saine et agile : le soft est le nouveau hard.

Kevin Martin, FT

Directeur de la recherche de l’institut américain Institute for Corporate Productivity

© The Financial Times Limited [2020]. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

A lire également

[Satya Nadella, l'homme du 'nouveau' Microsoft](#)
[Culture d'entreprise, la chronique de Samuel Solvit](#)
[Motivation - Credo générationnel](#)
[La conduite du changement](#)
[Stratégie d'entreprise : tout est dans le timing](#)

Catégories :

Management d'entreprise / Financial Times /