

2

Les groupes humains ont-ils besoin d'une culture pour adhérer ?

*« La technique est moins importante que les hommes ou que la société,
l'important, c'est le projet humain qui est derrière. »*

Dominique Wolton

Comme nous l'avons vu précédemment, la culture d'entreprise est le cadre de référence pour l'ensemble des personnes qui participent à « l'aventure ». Et ceci n'est évidemment pas une exclusivité de l'entreprise : chaque groupe humain, constitué ou en cours de constitution, développe sa culture spécifique.

Dans l'histoire de l'humanité, cette nécessité inconsciente de développer des codes, un système de valeurs, une sorte de « charte » sous-jacente de l'appartenance au groupe, etc. se retrouve à chaque grand changement.

À tel point qu'à l'inverse, lors des grandes conquêtes, c'est

l'incompréhension culturelle qui a toujours développé le sentiment de différence, favorisant ainsi à terme la confrontation.

Le groupe humain, même dans son acception la plus petite (couple ou duo) crée ses codes, ses références, son approche du moment et de la vie dans son ensemble. Prenons par exemple un duo sportif : dès le début, il va créer des réflexes d'abord basés sur les techniques. Puis, petit à petit, les habitudes vont prendre le pas pour qu'enfin des messages spécifiques ou un langage, verbal et corporel, se créent. Un peu à la manière d'un joueur de tennis en double qui, en pleine finale de la Coupe Davis, signifierait à son partenaire, en se positionnant à l'arrière du cours, qu'il se prépare à leur coup gagnant.

De façon plus générale, un couple reste l'addition de deux êtres ayant des vécus et des histoires différentes. À mesure de leur histoire et de leur quotidien, ils vont former une cellule qui deviendra unique par ses pratiques, ses codes, ses valeurs et son rituel construit, consciemment ou non, sur leurs fondamentaux communs ainsi que sur leurs différences.

Le paradigme culturel se crée par principe sur la constitution d'un groupe, quelle qu'en soit la taille. Reprenons la genèse de sa construction. Au départ, rien n'existe. Seulement deux, trois personnes qui se retrouvent pour collaborer à un projet. Dans le cadre des conquêtes, les partenaires ont plus souvent été choisis par défaut que par volonté. Il en a été ainsi pour les grands territoires américains et australiens : des personnes se retrouvent à un moment précis, dans un même lieu et avec un objectif similaire. Par nécessité, le groupe se constitue pour la conquête et dans ce cas précis, la survie. Les références de ces premières cellules du groupe s'enracinent dans cette volonté farouche de survivre pour gagner son indépendance en ayant recours, à bon escient, à autrui, et ce au service de sa propre réussite.

Dans cette logique, les premiers pas en commun se feront sur les compétences et les capacités de chacun : « Je me joins à toi, je rejoins ce groupe, j'accepte ta présence en raison de ta contribution, de tes apports

indispensables au projet commun mais aussi à mon projet. »

La cellule primitive se construit donc initialement sur l'apport de compétences et de savoir-faire.

Une fois cette démarche de côtoyer l'autre pour son aide à la réalisation de l'œuvre commune acquise, ainsi que pour son œuvre personnelle, une relation plus forte va naître : celle de la confiance envers autrui.

La confiance

L'étymologie du terme confiance repose sur deux mots latins « *cum* » et « *fiderer* » : se fier ensemble à quelque chose ou à quelqu'un, avoir « foi » en l'autre. Si le mécanisme de confiance se construit de prime abord sur une certaine crédibilité accordée à des actes concrets, il émane dans un second temps d'un lâcher prise vis-à-vis de l'autre dans ce contexte de compétences reconnues par les deux parties.

Cette conception de la confiance s'impose alors dans le cadre de la construction d'un espace culturel commun : le faire ensemble. En effet, sur ce prérequis de crédibilité, de compétences, de contributions, l'action commune peut enfin se dérouler. Cet enchaînement d'actions sera l'occasion pour les deux parties de valider, étape par étape, l'étendue et le degré de confiance réciproque.

Ce chemin d'actions communes et durables établit cette confiance par le contrôle récurrent induit. Seule une collaboration durable et progressive qui peut être à l'origine du sentiment de confiance.

La première étape fondamentale à la construction d'une culture commune est donc l'acquisition de cette crédibilité réciproque qui, par une sorte de « sédimentation », installe les principes de la confiance au sein de cette première communauté. Ces principes se déploient très souvent de manière naturelle sans pensée consciente. Les repères communs se constituent petit à petit, par touches successives. À la manière d'une onde circulaire que crée le ricochet d'une pierre sur l'eau, le processus de la

culture commune se propage en surface mais aussi en profondeur. L'équipe première déroule cette approche, comme les premiers colons ont pu jeter les bases de la culture américaine.

Pour reprendre cette image, la résurgence des principes des premiers colons se ressent encore aujourd'hui dans la démarche des entrepreneurs américains qui aiment s'identifier aux plus grands, aux plus forts. Prendre comme référence et modèle la réussite d'une entreprise, d'un homme fort, d'un « *self-made-man* » ayant conquis des marchés, des technologies, etc. représente à leurs yeux une manière de bousculer leurs propres convictions.

L'ensemble de cette démarche crée les fameuses valeurs du groupe : comportement face à la décision, rapport aux autres, rapport à l'action, collaborations, etc.

Les valeurs

La notion de culture de groupe reste le sujet qui nous intéresse ici, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des pratiques, des références partagées au sein de la communauté. Ainsi, quand nous évoquons de façon générale la culture d'un pays, d'un groupe ou d'une équipe, nous racontons à travers ses habitudes et ses pratiques, ses principes d'analyse, son système de décision, son organisation relationnelle.

Les valeurs ne sont pas seulement des mots qui résonneraient comme un slogan à la manière de notre fameuse devise : « Liberté, Égalité, Fraternité ». Les valeurs se retrouvent dans le vécu des uns et des autres, dans leur approche du quotidien et ce, en corrélation avec le monde qui nous entoure. Elles ne peuvent être pensées universellement dans la mesure où elles sont relatives à une culture, à un pays ou à des normes différentes. Prenons l'exemple du principe de fraternité, à l'origine du sentiment de solidarité. Il ne suffit pas qu'il soit inscrit sur les frontons des bâtiments publics pour qu'il soit pratiqué et qu'il rentre dans les mœurs.

Les valeurs réellement mises en œuvre par chacun ne représentent que « la partie émergée de l'iceberg » qui est en fait la culture du groupe, de l'entreprise. Pour autant, le simple fait pour une entreprise de se présenter comme une *start-up* ne fait pas automatiquement de ses membres des *startupper*s. Il faut nécessairement que l'équipe adhère au projet, aux valeurs et au référentiel commun.

L'adhésion

L'adhésion est la relation émotionnelle et cartésienne que chacun développe par rapport à ces valeurs pratiquées. Il ne peut y avoir d'adhésion par décret. « Vérité de La Palice », me direz-vous mais tout est pourtant résumé dans cette phrase. Nombreux sont les dirigeants qui affirment vouloir pratiquer honnêtement les valeurs qu'ils avancent lors de « grand-messes » organisées ou *via* la communication (interne et externe) de l'entreprise. L'adhésion est un ressenti individuel, vécu différemment par chacun des collaborateurs.

L'adhésion ne pourra avoir lieu que lorsque le plus grand nombre pratiquera ces valeurs dans la plupart des actes du quotidien. Les recrutements, l'intégration, les évolutions, la gestion des départs, l'organisation et le suivi des projets, les décisions, les choix, les investissements financiers et humains, la sélection des partenaires, etc. sont autant d'occasions de mettre en pratique la culture de l'entreprise. C'est une attente des collaborateurs mais aussi des clients, du marché, etc.

Le message culturel

S'il peut paraître simple d'afficher son étendard culturel en inscrivant des valeurs, le processus de mise en application est en réalité plus complexe et passe par le vécu au quotidien, l'anecdotique.

Le message culturel doit être certes entendu mais il doit surtout être vécu,

compris, accepté et intégré pour générer de l'adhésion. Chacun doit l'expérimenter, c'est-à-dire vivre une situation dans laquelle la valeur prônée s'applique.

Cette démarche résonne encore plus avec les jeunes de la génération Y animée par la volonté de mettre en œuvre ses propres convictions. Et qui attache, par conséquent, une forte importance à la correspondance entre valeurs affichées et actions menées. En contrepartie, elle attend des autres le même comportement. Le message est d'autant plus prégnant aujourd'hui que cette génération est de plus en plus dans le monde de l'entreprise. Il est grand temps pour les dirigeants de se poser les bonnes questions et de mettre en concordance le message culturel avec la pratique de leurs valeurs.

Le message culturel, à l'image d'un roman, se vit, se raconte, se transmet et, à ces conditions, crée de l'adhésion.

Et le changement dans tout cela ?

Les pratiques ne sont pas figées définitivement, elles vivent en parallèle des évolutions du groupe et de l'environnement qui les entoure. Il s'agit plutôt d'une évolution que d'une révolution de la démarche. Les valeurs perdurent mais les pratiques, elles, évoluent. Les technologies, par exemple, nous fournissent de plus en plus d'informations et cela dans un laps de temps toujours plus court. Toutefois, l'analyse de l'information ne change pas pour autant le temps consacré à la décision et l'entreprise peut évoluer avec son époque, sans pour autant perdre son âme. Cette âme qui a, d'une certaine manière, rendu ces changements possibles. Une entreprise qui pratique la prise de décision collégiale continuera ainsi à fonctionner de la sorte, même si, grâce aux outils, l'information lui arrive plus rapidement et en plus grande quantité.

Les grands bouleversements (un déménagement, la mise en place d'un nouveau système d'information, la croissance forte, une fusion, etc.) impliquent souvent un risque culturel. Dans ce cadre, la démarche doit

consister à se poser la question de la conservation des valeurs et de la culture, tout en adaptant les pratiques existantes au nouvel environnement.

Les groupes humains n'ont pas besoin, à proprement parler, de culture pour adhérer. Ils ont besoin de revivre, par eux-mêmes, ce processus de construction culturelle commun, à savoir : des contributions individuelles reconnues comme clef d'entrée dans le groupe, puis la construction d'une confiance réciproque accordée sur ces actes, dans le contexte d'une ambition partagée, de valeurs, que les pratiques quotidiennes confirment.

Qu'en est-il concrètement ?

Premier exemple : Quand un grand groupe français se prend pour une *start-up*

Dans les années 1990, un des plus grands industriels français décide de changer de cap et impose à ses équipes comme à chacune de ses filiales une agilité digne d'une *start-up*. Son objectif : la mutation totale du *business model*, passant de l'industrie au service, d'une grande part de B to B au B to C, d'une concentration historique sur le territoire français à l'international à tous crins. Et tout cela doit se faire à marche forcée.

Les équipes sont d'abord passionnées par le projet, puis le système connaît rapidement ses premiers « ratés ». L'exigence d'urgence est toujours plus forte, l'agilité devient une nécessité. Or, si les organisations et le système de décision au complet devraient être chamboulés, il n'en est rien. Pire, malgré une grande volonté des hommes et des femmes de la structure, leur appartenance aux différentes marques et à la culture historique de l'entreprise les empêche de comprendre les nouveaux mécanismes, la nouvelle stratégie. La panique vient s'emparer de chaque niveau hiérarchique. Pour finalement scléroser le système tout entier. En moins de 10 ans, l'un des fleurons de l'industrie française se retrouve ainsi au bord du gouffre. L'histoire se termine à la barre des tribunaux et toutes les grandes filiales historiques, exsangues, reprennent leur indépendance.

En quelques années, chacune reprend pourtant sa position de *leader* sur son marché. Mais comment donc ? Tout simplement parce que les dirigeants de chaque entité font le choix de repartir sur les fondamentaux séculaires du groupe. Les grands principes ainsi réaffirmés, les organisations sont repositionnées, en phase avec le système de valeurs « maison ». Cette histoire démontre la force résiliente de la culture et du système de valeurs. Aujourd'hui, chacune de ces ex-filiales est dans le peloton de tête soit français, soit européen voire international de son secteur.

➤ **Deuxième exemple : Quand redressement rime avec efficacité et rapidité**

Un des grands industriels nippons est repris par son homologue européen alors qu'il est au bord de la faillite. L'urgence est de changer de cap. Le dirigeant fixe rapidement des objectifs clairs et précis pour les cinq années à venir. Ce plan quinquennal est tenu et dépassé en trois ans. L'efficacité est due à la clarté des propos et surtout à la correspondance de ce plan à la culture du groupe. En effet, les réflexions et les constats se sont fait en transparence, les décisions prises ont été rapides et ont su impacter l'ensemble de l'entreprise en toute équité.

Ces principes respectent et s'intègrent aisément dans les pratiques des valeurs fondamentales. L'absolue nécessité de changement, voire la brutalité, pourraient être un frein pour une entreprise de « l'Empire du Soleil Levant ». Le fait de privilégier la transparence, l'équité, la simplicité, la récurrence des messages et des actions ainsi que le fait d'appliquer dans chaque décision les valeurs mises en avant permettent au plus grand nombre d'adhérer à ces changements pourtant lourds pour chacun.

△ **Retenons...**

La culture du groupe se construit d'abord sur la validation des acquis et des compétences de chaque membre. Cette spirale se poursuit par l'acquisition d'une confiance réciproque dans un contexte précis, pour se décliner en valeurs partagées qui créent l'adhésion.

La culture, les valeurs se perçoivent au travers du message culturel construit à partir d'exemples concrets vécus et anecdotiques.

Les valeurs ne sont pas figées *ad vitam aeternam*, elles vivent et évoluent dans leurs mises en pratique.