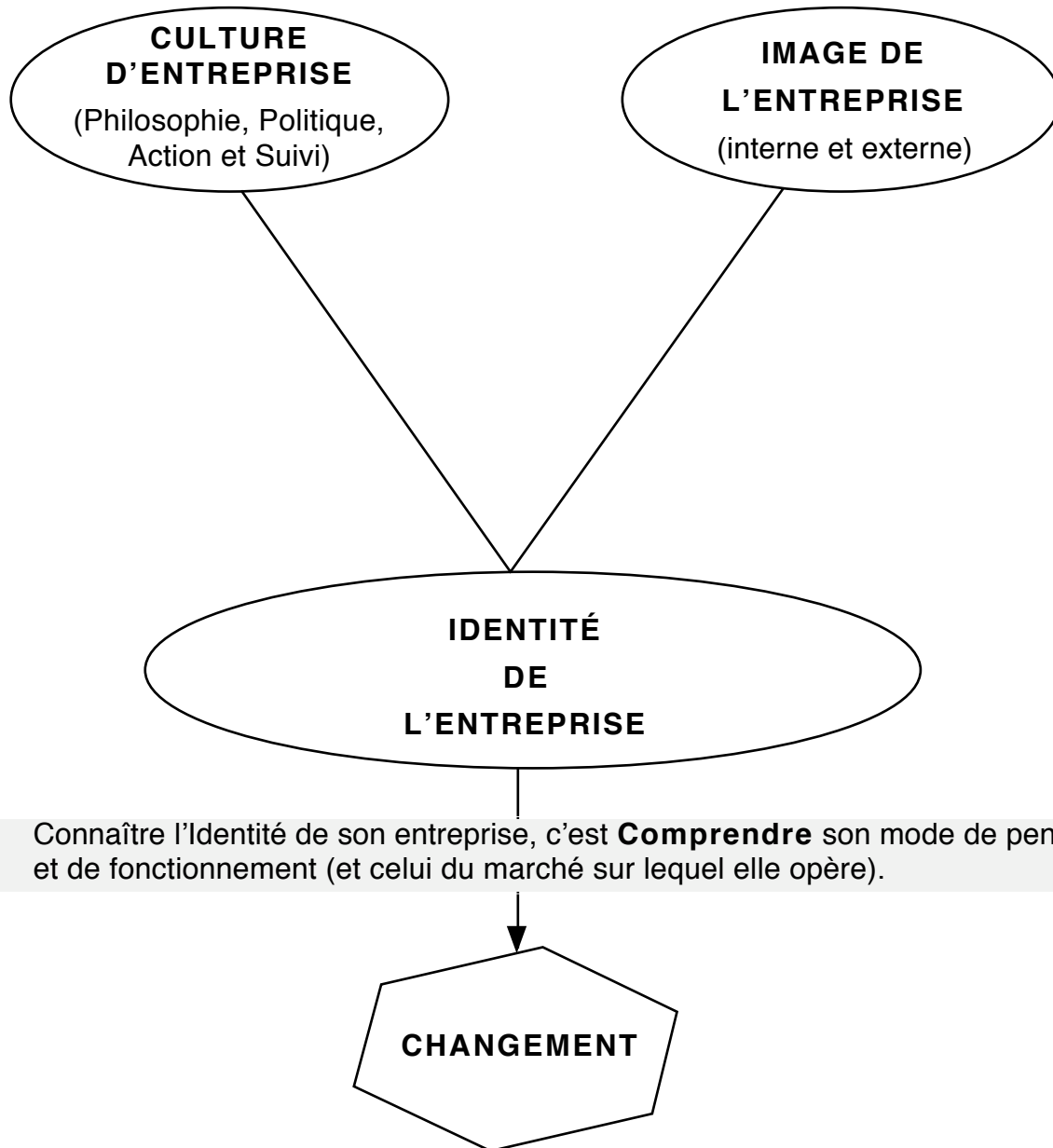




L'identité de l'entreprise

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

Rappel des Notions-Force



=> Connaître l'Identité de son entreprise, c'est **Comprendre** son mode de pensée et de fonctionnement (et celui du marché sur lequel elle opère).

=> Comprendre l'Identité de l'entreprise permet au Manager d'**Agir** sur celle-ci, pour aider l'entreprise à s'adapter aux changements, améliorer les performances de l'entreprise, et imprégner sa marque.

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

Introduction

Pourquoi l'Identité de l'Entreprise a-t-elle un rôle à jouer dans l'Action Stratégique ?

Des études récentes et sérieuses affirment qu'il peut y avoir jusqu'à 90% des stratégies qui ne se concrétisent pas avec succès. Pourquoi ?

Plusieurs causes à l'origine de ce phénomène sont souvent évoquées : la stratégie est trop difficile à comprendre au travers de volumineux documents, elle est mal acceptée par les intéressés qui ne l'ont pas eux-même élaborée, les affaires courantes prennent trop de temps aux dirigeants pour qu'ils s'en occupent, la patience et l'endurance manquent... etc. Tous ces arguments sont connus des managers, mais ils ne peuvent justifier l'échec d'une stratégie, dans la mesure où ils ne sont que des conséquences d'une mauvaise gestion du processus de changement dans l'entreprise.

L'entreprise connaît deux types de changements, souvent conjointement : le changement physique (processus de production, machines...), et le changement de mentalité (dans la culture d'entreprise). Or, tous deux se heurtent à "la loi de l'inertie" : les procédures et comportements sont sauvagement conservés et défendus par les membres de l'entreprise.

Le changement fait peur !

Si le changement physique peut souvent être établi grâce à une formation technique, la culture d'entreprise est le seul outil dont les managers disposent pour engager un processus de changement des mentalités.

Ce livret aura donc pour "Mission" d'aider les managers à cerner l'Identité de leur entreprise, ceci dans le principal but de pouvoir agir sur celle-ci.

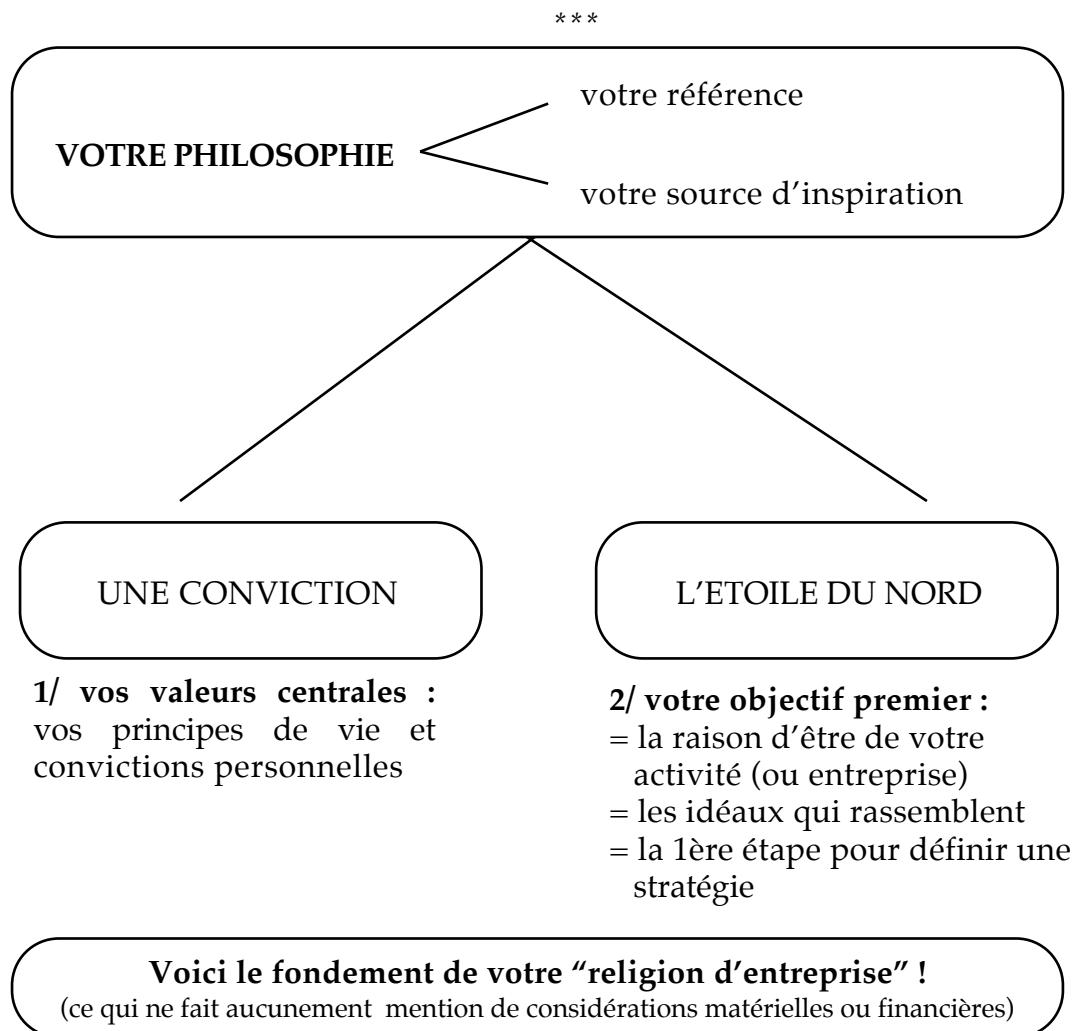
NB : un consultant pourra éventuellement être chargé de cette "Mission", si vous ne l'acceptez pas !

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

Avant-Propos

Avant toutes choses, réfléchissez à votre conception personnelle de l'entreprise et à votre façon de travailler.

Quelles sont vos valeurs centrales dans votre travail et votre objectif premier dans l'entreprise ?



Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (1)

Maintenant que vous êtes au clair sur votre philosophie de vie et de travail, nous allons vous guider et vous suivre pas-à-pas dans votre démarche vers une ACTION stratégique.

1- L'immersion

Vous devez vous plonger dans l'étude et l'observation de toutes les manifestations des valeurs identitaires et culturelles de l'entreprise. Histoire de vous "mettre dans le bain" et d'être prêt à affronter la suite... qui ne sera pas de tout repos !

Ce qu'il faut examiner

- *Le profil de la personnalité des dirigeants*
La personnalité et le comportement des dirigeants marquent très fortement la culture d'entreprise.
- *Les manifestations symboliques de la culture d'entreprise*
Tous ces rituels chez les dirigeants ou les collaborateurs, tous ces symboles dans l'environnement et toutes les conventions de la vie de l'entreprise sont autant de symptômes de la culture.
- *L'information*
Comment communique-t-on ? Quelle est l'attitude de chacun dans la communication interne ou externe ? Quel type de communication utilise-t-on ?
- *Les Stratégies*
Qui décide ? Quel genre de stratégies ? Comment les applique-t-on ? Sont-elles appliquées à la lettre ? Sont-elles connues de tous ?

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (2)

- *L'Organisation et les procédures*
- *La gestion*
(la planification, les systèmes de rémunération, la budgétisation, le style de management en vigueur)
- *L'environnement économique et technologique (externe)*
(concurrence, conjoncture de la branche, position commerciale intérieure et extérieure, niveau de technologie, respect de l'environnement, etc.)
- *L'environnement social et culturel (externe)*
(valeurs dominantes dans la société, habitudes de consommation, situation économique et sociale sur le marché du travail, etc.)

Comment "s'immerger" dans la culture d'entreprise ?

- Par l'analyse de documents :

C'est une première approche très formelle mais très instructive aussi, surtout si l'on possède une bonne dose de sensibilité et d'intuition, car il faut savoir interpréter des données brutes et institutionnalisées.

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (3)

Voici un liste non-exhaustive des documents à analyser :

- Les curriculum vitae des dirigeants et/ou de vos collaborateurs-clé.
- Les documents de formation (interne ou externe) des cadres.
- Les documents de la stratégie.
(type, importance, réalisme, clarté, etc.)
- Les documents de l'organisation.
(statut, structures, centralisation, direction(s), etc.)
- Les "règlements" sur les procédures.
(embauche, rémunérations, licenciements, etc.)
- Les documents de gestion.
(bilans, planifications des objectifs et des horaires)
- Y-a-t-il des "boîtes à idées", ou quelqu'autre document de consultation du personnel ?
- En général, tous les documents officiels (et officieux, si vous avez des infiltrations judicieuses !) qui sont distribués dans l'entreprise.
- Tous les articles et documents sur l'économie de la branche et les études sociologiques que vous pourrez trouver.

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (4)

- Par l'observation des réunions stratégiques :

La réunion de travail est la scène par excellence de tous les symptômes de la culture d'entreprise. Les réunions de travail de la Direction sont particulièrement intéressantes : les principales caractéristiques de ces réunions se retrouveront forcément dans toutes les autres, peut-être un peu moins accentuées seulement.

On observera surtout :

- *La fréquence des réunions*

Les réunions sont-elles fréquentes, régulières ou rares, voire seulement ponctuelles ? Comment sont-elles organisées ? Sont-elles planifiées à l'avance ou décidées seulement lorsqu'elles sont nécessaires ? Ce sont autant de questions auxquelles il vous faudra répondre par l'observation et éventuellement par des interviews. Cependant, la fréquence des réunions est relative : pour l'apprécier il faut bien tenir compte de leur teneur et de leur densité.

- *Les positions de force et de pouvoir*

Qui prend la parole le plus souvent, qui se tait ? Qui contredit tout le temps, qui est le "beni-oui-oui de service" ? Qui interrompt régulièrement, qui se laisse faire ? (etc.)

- *Les grands traits de la personnalité des acteurs*

Pour en juger, voir les réponses aux questions ci-dessus.

- *La teneur et la consistance des réunions*

L'ordre du jour : Quel est-il ?, y en-a-t-il un ?, est-il intéressant et cohérent ? La séance a-t-elle été préparée par l'animateur et les participants ? Comment le temps est-il réparti ? La séance a-t-elle été planifiée et organisée ? etc.

- *Les manifestations symboliques de la culture en vigueur*

Observez : le placement des participants, le matériel utilisé, les rites de séance, les mimiques récurrentes et leur signification, l'atmosphère en général, les comportements dans les conflits et dans la critique, les conflits typiques, etc.

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (5)

- Par la visite de l'entreprise :

La visite de l'entreprise est souvent très enrichissante et positive, tant dans le but d'identifier la culture d'entreprise que pour se faire connaître (et pourquoi pas apprécié) dans l'entreprise. N'hésitez donc pas à proposer votre présence lors d'une visite occasionnelle. Et même, au besoin, rien ne vous interdit d'en organiser une.

Si vous avez mandaté un consultant, il vous est, de toute façon, possible de l'accompagner dans cette visite. N'ayez pas peur d'aller "au front" !

Votre attention portera en particulier sur :

- *les bâtiments*
- *La réception, l'accueil*
- *Les technologies, l'automatisation des postes de travail*
- *Les tableaux d'affichages :*
 - à l'attention du personnel, les notes de service à service, les informations diverses, etc.
- *L'assiduité* (chacun est-il toujours à son poste ?)
- *Le climat ambiant*
- *etc.*

L'immersion se termine alors. Mais sachez que "la première impression est toujours la bonne". Les résultats que vous obtiendrez par la suite (par les autres) peuvent être erronés !

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (6)

2- Le questionnaire pour les membres de l'entreprise

Un questionnaire vous permettra de vérifier en grande partie vos observations et intuitions acquises lors de "l'immersion".

L'enquête portera sur tous les membres de l'entreprise, si celle-ci comprend moins de 300 personnes. Dans les grandes entreprises, on pourra se contenter de questionner un échantillon représentatif du personnel dans son ensemble. Le personnel est invité à répondre à un questionnaire écrit et anonyme.

C'est à vous de déterminer ce qu'il vous est utile de savoir, et ce qu'il est correct de demander. Nous vous donnons simplement ici quelques idées.

L'enquête portera sur :

- *Les axes principaux de la culture d'entreprise*
Qu'est-ce qui est le plus important : le client, le collaborateur, la performance, la créativité, le coût, l'entreprise dans sa globalité, la technologie, etc. ?
- *Le degré de collaboration entre les niveaux hiérarchiques*
- *La communication*
- *Le cheminement des carrières*
Quel a été votre plan de carrière ? Que faut-il faire pour monter dans la hiérarchie ?etc.
- *Les départements ou services les plus appréciés*
- *L'environnement personnel de travail*
- *La philosophie d'entreprise, selon chacun (voir en avant-propos)*
Quelles sont les valeurs principales de l'entreprise ? Notre objectif premier ? Si l'entreprise était symbolisée par un animal, serait-elle un chat, un serpent, un chien, un ours, une autruche, etc. ?
- *Les sentiments, la satisfaction de chacun*
- *Les propositions respectives*

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (7)

3- Les entretiens individuels

Les entretiens individuels vont vous permettre d'affiner votre diagnostic. Ils seront, pour vous, le moyen d'aller un peu plus en profondeur, par le biais de questions précises à des personnes directement concernées. Toute ambiguïté sera ainsi écartée.

C'est-à vous de choisir les collaborateurs pour ces entretiens. Il est cependant plus judicieux de choisir des personnes de niveaux hiérarchiques différents, et si possible de couvrir tous les services de l'entreprise.

On pourra par exemple demander un entretien :

- à certains cadres, au chef du personnel
- aux "leaders" et/ou porte-paroles syndicaux
- au Président du Comité d'entreprise (ou équivalent)
- à une personne responsable d'une association culturelle ou sportive
- à une personne du services des réclamations
- à des personnes chargées de l'accueil-réception (en contact direct et au téléphone)
- à un stagiaire
- à un ancien
- etc.

Le but étant de réaliser votre propre analyse, nous ne pouvons vous donner une orientation pour le contenu de l'entretien. Cependant, il convient de préciser que l'entretien peut être particulièrement intéressant pour apprécier l'homogénéité de la culture. Vous serez à même, si vous orientez bien vos questions, de préciser votre vision de la culture globale, mais aussi de distinguer les cultures adjacentes et particulières à un certain nombre de personnes seulement.

Pour une Vision Stratégique de l'Entreprise

L'Identification (fin)

Lorsque vous aurez mené cette petite enquête , et si elle a été bien menée, vous parviendrez sans difficulté à une Vision claire de la culture de l'entreprise.

Puis, il vous faudra analyser les résultats obtenus et en faire une critique constructive : c'est-à-dire juger des bons et mauvais aspects de cette culture en fonction des intérêts, des objectifs et des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Enfin, vous aurez toutes les armes en main pour agir sur la culture d'entreprise ; la renforcer ou l'incliner.

Lorsque la culture de l'entreprise sera juste et stable, lorsqu'elle sera une Force, alors elle constituera le "noyau dur" dont l'entreprise a besoin pour traverser toutes les épreuves de la vie économique.

Ce "noyau dur" est le meilleur atout des entreprises qui durent. Quant à leur secret, il découle logiquement de leur force : elles savent s'adapter et gérer le changement.

A bon entendeur...