



**TRIBUNE
HARWELL**

Transformer sa culture d'entreprise

Enjeux et démarche

Mai 2021



Harwell Management

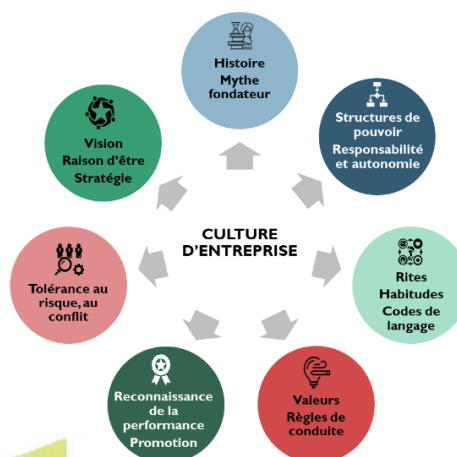
Pour réussir son projet de transformation organisationnelle, il est clé de faire évoluer également sa culture d'entreprise

De nombreuses entreprises sont aujourd'hui engagées dans la transformation de leur organisation, avec une dimension humaine et culturelle forte. Les enjeux de cette transformation culturelle nécessitent un accompagnement spécifique et différencié de l'ensemble des collaborateurs.

Transformation digitale, transformation vers une organisation data-driven, transformation sociétale et environnementale... nombre d'entreprises ont lancé des programmes ambitieux de transformation qui impliquent des changements structurants de leur organisation mais surtout une évolution culturelle et l'intégration de la dimension humaine. L'objectif de ces transformations est en effet d'influer *in fine* sur les pratiques et les comportements. Il n'y a donc pas de transformation organisationnelle sans transformation culturelle. De fait, différentes initiatives d'acculturation ont été lancées : acculturation à l'innovation, au digital, à la data... Les entreprises peuvent souhaiter également renforcer la culture internationale de leur organisation pour accompagner le développement de l'activité à l'étranger, ou développer la culture de la conformité pour prendre en compte les nouvelles exigences réglementaires. Les nouvelles préoccupations qui émergent, telles que la cybersécurité, la RSE, doivent être également intégrées dans la culture d'entreprise. Enfin, il est nécessaire de repenser sa culture d'entreprise après une restructuration ou une fusion.

Quels éléments définissent la culture d'entreprise

Quel que soit l'objectif poursuivi, il est essentiel avant toute chose de bien comprendre ce qui constitue la culture d'entreprise. Il y a tout d'abord son histoire, comment elle s'est construite, la personnalité de ses dirigeants... Il y a également les valeurs, grands principes mis en avant pour fédérer les collaborateurs et communiquer auprès de l'extérieur (clients, partenaires, investisseurs) : par exemple l'esprit d'équipe, le sens du service, l'éthique... Mais la culture d'entreprise est surtout constituée d'éléments implicites qui forgent les comportements des collaborateurs : un ensemble de rituels, d'habitudes, de règles non écrites qui influent au quotidien sur les pratiques et les interactions au sein de l'organisation. On peut citer par exemple le degré d'autonomie et de responsabilisation donné aux managers intermédiaires et aux collaborateurs, l'aversion au risque, tout particulièrement pour les institutions financières. Ce sont l'ensemble de ces éléments, explicites et implicites, qui constituent l'ADN de l'entreprise.



Quelle démarche pour transformer sa culture d'entreprise

Une fois que la culture existante est bien connue et comprise, il convient de définir la cible et en particulier d'identifier ce qu'on veut changer et ce qu'on veut conserver, en prenant en compte les différentes composantes de la culture d'entreprise. C'est cette vision cible qu'on pourra ensuite déployer en actionnant différents leviers.

Le premier est la communication : il ne suffit pas de communiquer sur la cible définie, il faut donner du sens, expliquer la raison d'être de cette transformation. Il est également important de bien définir le planning, en communiquant au moment juste, quand les objectifs sont suffisamment clairs, mais pas trop tardivement. S'il est nécessaire d'avoir un plan précis avec des actions planifiées, il faut savoir ajuster sa communication pour prendre en compte les imprévus et les rumeurs. Il est essentiel de favoriser la prise de parole des collaborateurs pour éviter les non-dits, en créant des temps d'échange formels et informels. Alternner des temps d'écoute et de réponse va permettre d'intégrer les feedbacks des équipes dans la communication. Pour s'assurer de toucher l'ensemble des collaborateurs (tous niveaux hiérarchiques, toutes générations), on peut enfin varier les supports et les médias (newsletters, vidéos, échanges sur les réseaux sociaux d'entreprise, événements en présentiel...)

Afin de mettre en œuvre et ancrer les nouvelles pratiques, des actions de sensibilisation et formation sont également nécessaires. Pour être efficaces, elles doivent être différenciées selon les publics cibles, avec un tronc commun pour l'ensemble des collaborateurs et des actions spécifiques pour les dirigeants, qui devront incarner la nouvelle culture, et les managers, qui devront la relayer auprès de leurs équipes. L'ajustement du mode de management est ainsi essentiel afin d'accompagner les managers dans ce rôle d'ambassadeurs. Des initiatives de co-développement et de coaching peuvent y contribuer.

Des actions spécifiques de mobilisation des collaborateurs peuvent aussi être mise en œuvre afin de fédérer l'ensemble des parties

prenantes autour de la vision commune et des nouvelles pratiques à ancrer. L'organisation de temps forts collectifs est à repenser dans le contexte sanitaire actuel. Cela suppose en effet de réinventer des modes de collaboration et d'interaction à distance afin de recréer du lien et redynamiser le collectif.

Enfin, l'ensemble de ces actions requièrent un pilotage spécifique, avec des indicateurs dédiés pour mesurer la progression de la transformation (ressenti et adhésion des collaborateurs, changements effectifs de pratique...) et pouvoir mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Les facteurs clés de succès et points de vigilance

En premier lieu, la nouvelle culture doit être incarnée par les leaders de l'entreprise. Les dirigeants doivent se montrer exemplaires en adoptant les nouvelles pratiques et en s'impliquant dans l'évangélisation des nouvelles valeurs. Ils ont aussi pour responsabilité de choisir et mettre en avant des leaders, des ambassadeurs qui représentent cette nouvelle culture dans leurs actions.

Une approche pragmatique est à privilégier afin d'éviter un effet « big bang » qui pourrait effrayer ou créer des réactions de rejet. On peut identifier quelques « quick wins » (succès rapides) en se concentrant sur des changements à fort impact. Ces premiers jalons serviront à convaincre et faire adhérer, tout en permettant de célébrer des premiers succès qui nourriront la nouvelle culture. Une démarche itérative, en co-construction avec des interlocuteurs aux profils variés, permettra également de favoriser l'adhésion grâce à la construction collective de nouveaux usages.

L'organisation elle-même et les processus doivent être alignés avec les nouvelles pratiques culturelles souhaitées. Il est important que les différents chantiers soient menés en parallèle et en coordination afin d'ancrer la transformation.

Parmi les écueils à éviter, on peut citer une stratégie peu claire, avec trop d'objectifs poursuivis et trop de messages différents engendrant de la confusion. De même, la communication ne doit pas être concentrée sur



les seuls managers et insuffisamment déployée auprès de tous les collaborateurs, en particulier l'explication du « pourquoi ». Il faut également éviter la précipitation. S'il est important de créer un sentiment d'urgence pour générer le changement, il faut être patient car le changement culturel s'opère sur un temps long. La transformation culturelle ne doit pas viser l'uniformisation, nier la diversité culturelle de l'organisation, faute de quoi elle échouera à fédérer l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, l'évolution du modèle culturel d'une entreprise résulte aussi d'une adaptation permanente à son écosystème : les valeurs sociétales externes impactent et accélèrent le changement culturel indépendamment d'une stratégie de transformation interne. Ces facteurs exogènes sont donc à prendre en considération.

La réussite de la transformation culturelle, qui est un pilier de la transformation des organisations, suppose de répondre aux enjeux de

l'accompagnement des collaborateurs. Cela nécessite de combiner une approche méthodologique éprouvée et outillée (notamment pour le pilotage du changement), et une démarche qui reste en premier lieu humaine et qui requiert de l'intelligence émotionnelle.

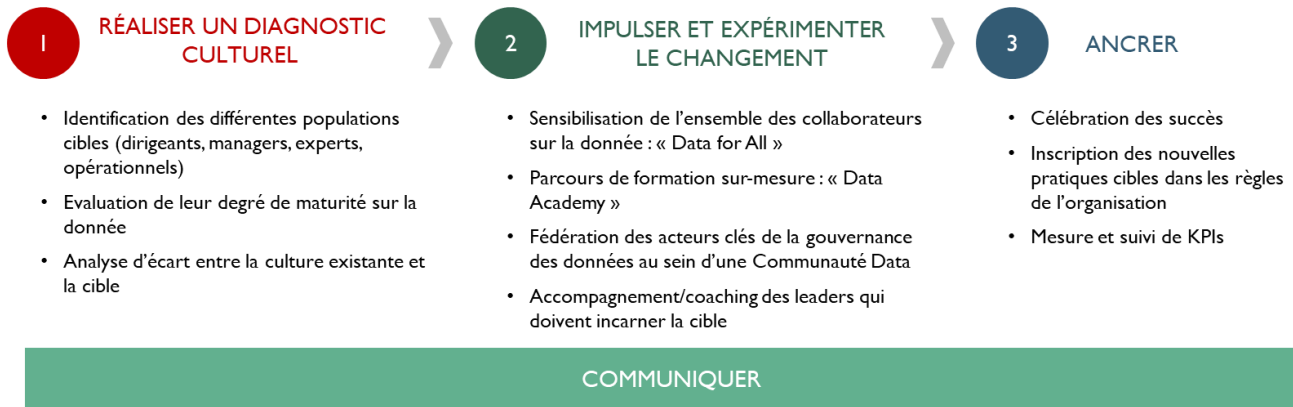
L'accompagnement Harwell Management

Harwell Management peut vous accompagner dans votre projet de transformation avec ses experts des métiers de la banque et de l'assurance, qui connaissent vos enjeux et votre culture d'entreprise, et ses professionnels expérimentés dans la conduite de projets à forte dimension humaine.

L'accompagnement d'Harwell Management intègre une double approche : une expertise métier la plus fine possible, couplée au savoir-faire méthodologique du conseil en management.

www.harwell-management.com

Illustration de démarche d'acculturation à la donnée



NOS EXPERTS

Sébastien DUPORTAL

Partner

sebastien.duportal@harwell-management.com

Barbara RALLU

Senior Manager Assurance, Retail Bank & Digital

barbara.rallu@harwell-management.com