



Une rubrique qui comporte de courts articles qui traitent succinctement des questions importantes, passibles de poursuites. En peu de pages, ces articles énoncent l'origine d'un problème, discutent les considérations appropriées et décrivent les solutions potentielles. Ils sont souvent lus par les états-majors de commandement, les hauts fonctionnaires américains et par la communauté nationale en charge de la sécurité des Etats-Unis pour leurs synthèses des problèmes complexes et aident les décideurs à sélectionner des politiques de rechange et à prendre des décisions appropriées.

Perfectionnez votre culture organisationnelle : obtenez de bons résultats !

PAR LE LIEUTENANT COLONEL STEVEN MINKIN

La transformation est omniprésente, les organisations perfectionnent les opérations de travail, réécrivent la définition des objectifs et de la vision, et cherchent de quelles façons maintenir une frontière au sein d'une économie mondiale de plus en plus compétitive. Après avoir lu et avoir assisté à des présentations sur ce thème, j'ai remarqué que la plupart d'entre elles ne mentionnent pas l'élément clé qui peut construire ou détruire la totalité du processus de transformation : la culture organisationnelle.

Les organisations, tout comme les personnes, ont une personnalité. En 1991, dans son article sur les cultures d'entreprises, Brink disait que « le fonctionnement des organisations bureaucratiques est basé sur des règles, des règlements et des procédures plutôt que sur l'initiative et la pensée créative ». D'un autre côté, la transformation a besoin des organisations pour « devenir moins hiérarchique, moins orientée processus, moins cloisonnée, et moins intériorisée ; et plus basée sur le partenariat, plus orientée sur les résultats, plus intégrée, et plus extériorisée. » (Walker, 2005).

Cela n'est pas une nouvelle révolutionnaire, en conséquence la question est toujours la même : la culture du gouvernement peut-elle soutenir la transformation ? A première vue, les idéologies organisationnelles de l'entreprise et du gouvernement ont des programmes divergents, alors comment faire pour rassembler et opérer une transformation dans les bureaucraties gouvernementales ?

La réponse réside dans la redéfinition de la culture organisationnelle. En associant un puissant leadership, l'adhésion des partisans, et de la persévérance, vous pouvez changer une culture organisationnelle. Tout ce qui concerne une entreprise est enraciné dans sa culture. Depuis les méthodes de travail jusqu'au traitement des documents, la culture est un facteur d'influence. La culture organisationnelle peut être une force positive qui rassemble les employés et leur permet d'avoir l'impression de former une équipe, mais le risque est d'avoir une culture inefficace. Lorsque la culture commence à entraver l'innovation, à étouffer la créativité et à ébranler l'efficacité du leadership, elle devient un

obstacle à la transformation et peut entraîner la mort de l'organisation. Au sein des organisations où la culture est un obstacle à la transformation, l'organisation persévère dans la voie de la médiocrité et se demande pourquoi elle ne peut pas recruter ou bien pourquoi elle ne peut pas retenir les leaders efficaces. Elle utilise, par exemple, le terme « crise de leadership » pour définir les risques qu'elle court et pour blâmer la société pour ses problèmes, alors qu'en réalité sa propre culture est à l'origine de ces risques.

Il est simple de s'appesantir sur les potentiels obstacles à la transformation, mais ce sont de réponses dont nous avons besoin. John Maxwell (1998) disait que dans le leadership, tout va et vient. Le futur succès de la transformation gouvernementale repose entre les mains des leaders. Chacun d'entre nous est un leader, votre façon de diriger dépend de votre façon d'agir et de parler. Que vous ayez ou non une autorité formelle, les deux ont une influence sur les personnes qui vous entourent. Nos rôles de leaders nous donnent la capacité de changer la culture et de faciliter la transformation.

Edgar Schein (comme cité par Kouzes, 2003), affirmait qu'au sein d'organisations mûres, les leaders doivent identifier à la fois les éléments culturels qui sont adaptés, et ceux qui sont problématiques pour le futur. Au-delà de l'identification, les leaders doivent savoir comment changer ses éléments culturels problématiques. Voici quelques moyens sûrs que vous pouvez utiliser pour changer la culture au sein de votre organisation, afin de faciliter le processus de transformation :

1. Ce à quoi vous prêtez attention vos collaborateurs y prêteront attention. Si vous souhaitez que votre organisation soit transformationnelle, mais que vous passez tout votre temps à discuter du statu quo, vous envoyez des messages contradictoires. Concentrez vos efforts et votre communication sur la transformation, et vos collaborateurs suivront.
2. Les leaders doivent lier la vision et la stratégie organisationnelles au proces-

sus de transformation. Les organisations utilisent des ressources afin de poursuivre leur vision et leur stratégie. Si le processus de transformation n'est pas présent, vous ne changerez pas la culture afin de vous y conformer.

3. Convertissez les détracteurs. Impliquez les opposants systématiques en les faisant participer à des événements dont la réussite est certaine, ce qui démontrera que le processus de transformation fonctionne. Lorsque leur opinion changera, ils participeront au changement de culture.
4. Soyez patient. Le changement culturel prend du temps. Imaginez la culture comme étant un gros rocher descendant une colline. Il faut du temps et de l'énergie pour pouvoir l'arrêter. Vendre la transformation à vos employés demande une vigilance constante et un important travail de votre part. Cela pourra permettre au rocher de l'ancienne culture de s'arrêter et ainsi de démarrer un nouveau mouvement.
5. Trouvez quelles sont les personnes qui ont de l'influence, chaque organisation possède ce genre de personnes. Trouvez les personnes que les autres suivent au sein de votre organisation. Il ne s'agit pas forcément des employés qui occupent un rang élevé, ou qui ont un statut important, mais de ceux qui ont le plus d'influence. John Maxwell (1998) qualifie ces employés comme étant les E.F. Hutton de votre organisation. Lorsqu'ils parlent, on les écoute. Impliquez-les et leurs paroles aideront à changer la culture.
6. Exercez la loi de l'évolution au moyen de la soustraction. Au sein de certaines organisations, vous pouvez avoir besoin de laisser les personnes partir, afin que vous vous puissiez évoluer. Ces personnels qui ne sont pas prêts pour le changement ou la transformation, sont également ceux qui résistent au change-

ment culturel. Ils peuvent représenter le barrage à détruire afin de laisser le pouvoir de la transformation se répandre au sein de votre organisation.

7. Avant toutes choses, soyez toujours positif ; en tant que leader vous êtes le thermostat de votre organisation. Si vous êtes fatigué ou contrarié, vos collaborateurs le seront également.

La transformation peut fonctionner au sein de votre bureau, mais elle demande un changement culturel et un puissant leadership. J'espère que ces étapes vous aideront à diriger votre organisation vers de nouveaux sommets de performance en changeant la culture et en la reconstruisant pour l'avenir. Prenez le temps de redéfinir votre culture organisationnelle et vous obtiendrez des résultats. □

Références :

T.L. Brink (1991). *Corporate cultures: A color coding metaphor* (Cultures d'entreprise : Une métaphore avec codage couleur). *Business Horizons*, septembre-octobre. Extrait du 8 novembre 2006, de la Base de Données EBSCOHost.

J. Kouzes (2003). *Business leadership (Leadership d'affaires)*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.

J. Maxwell (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership* (Les 21 lois irréfutables du leadership). Nashville, Tennessee. Thomas Nelson.

D. Walker (2005). *The public strategies group 2005: Reinventing government symposium* (Le groupe pour les stratégies publiques, 2005 : Symposium sur la réinvention du gouvernement). Extrait du 10 janvier 2007, <http://www.gao.gov/cghome/pubstrat20050131/pubstrat20050131.pdf>.