

La Culture organisationnelle

Qu'est-ce que c'est et pourquoi devrais-je m'y intéresser ?

par

Caroline Samné, Présidente et Conseillère principale

Nous vivons à une époque où nous sommes constamment confrontés à l'imminente pénurie de la main-d'œuvre (qui est déjà une réalité pour certaines professions comme la comptabilité, l'enseignement et le service public). Que veut dire une pénurie de talent ou pire, la disparition d'effectifs ? Pour reprendre une analogie du marché immobilier, cela veut dire que nous sommes maintenant au cœur d'un marché vendeur, le « vendeur » étant l'employé et « l'acheteur » l'employeur. La nature de ce « marché vendeur » veut que les acheteurs déploient de grands efforts pour proposer la première et meilleure offre possible au vendeur afin d'obtenir la maison convoitée. Parallèlement en entreprise, nous observons que les employeurs s'efforcent de courtiser les employés pour leur vendre les atouts et avantages de travailler au sein de leur entreprise. C'est une excellente nouvelle pour les employés qui, plus que jamais, recherchent des valeurs complémentaires aux leurs chez l'employeur potentiel.

Constatant à quel point les employés sont devenus experts à reconnaître la présence ou l'absence de complémentarité avec l'employeur potentiel, l'employeur a le fardeau de répondre aux questions suivantes : « Que valons-nous ? » et « Comment vivons-nous ces valeurs ? » Mais la question la plus importante demeure « Qui sommes-nous vraiment et comment nous comportons-nous ? » La culture est la somme de l'ADN de l'entreprise; les valeurs, les idées partagées et les croyances qui sont repérables dans la façon dont les choses sont exécutées dans l'entreprise. Peu importe si on peut l'identifier ou non, chaque entreprise a sa culture, quelle soit fortuite ou intentionnelle.

Il faut plus qu'une bonne rémunération globale et quelques activités de consolidation d'équipes pour créer une culture organisationnelle solide et équilibrée. Il faut d'abord rassembler tout ce que l'on fait sous une même philosophie ou ensemble de croyances et de valeurs. Prenons, par exemple, une entreprise qui dit appuyer la conciliation travail-vie personnelle. Pour que cela se reflète réellement dans sa culture, il faut que le principe se retrouve dans tous ses procédés et structures. On pourrait, par exemple, examiner la façon dont les réunions sont conduites (les réunions offrent-elles des conférences téléphoniques pour accommoder les télétravailleurs ? Les rencontres sont-elles systématiquement planifiées en fin de journée, empêchant les gens de quitter à l'heure ?). On pourrait aussi regarder de quelle façon les récompenses et reconnaissances sont distribuées (les gens qui travaillent des heures supplémentaires reçoivent-ils des primes et promotions plus substantielles ?). En d'autres mots, est-ce que nos actions correspondent aux valeurs promues ?

Dans le cadre de mon travail auprès de clients variés provenant d'industries diversifiées, on me dit souvent vouloir devenir un employeur de premier choix et aspirer à faire partie de la liste des « 100 meilleurs employeurs ». Le défi qui s'impose est d'aider ces clients à comprendre que la construction d'un gymnase sur les lieux de travail avec massages gratuits et cours de yoga ne

servira qu'à motiver les employés à court terme. De nombreuses études ont démontré que ce que les employés désirent vraiment est un cadre de travail qui offre non seulement ce genre d'avantages, mais qui présente aussi un environnement où les gens se sentent appréciés, respectés et où ils ont l'impression d'apporter une contribution importante. Si vous manquez de respect envers les gens, que vous ne reconnaissez pas leur travail ou que vous ne leur donnez aucune rétroaction positive, un bon massage pourra peut-être faire oublier la douleur temporairement, mais celle-ci réapparaîtra très rapidement.

Il est donc essentiel pour créer une culture organisationnelle solide et équilibrée d'offrir beaucoup plus que quelques services tape-à-l'œil. Ce qui compte vraiment est ce que les gens découvriront lorsqu'ils iront sous la surface.

C'est en prenant conscience de votre culture organisationnelle et en l'examinant de près que vous commencerez à capter l'image de votre situation réelle. Une fois que vous aurez accumulé des données sur votre culture, vous serez en mesure de prendre un recul et d'évaluer objectivement ce que ces résultats signifient pour votre entreprise et où ils s'inscrivent dans votre vision stratégique à long terme. Votre culture actuelle est-elle capable de faire évoluer votre entreprise vers un avenir adéquat ?

Nouveaux Horizons, conseillers en développement organisationnel, travaille avec des entreprises intéressées à bâtir et à maintenir des cultures organisationnelles solides et productives. Nos nombreuses années d'expérience jumelées à nos outils et pratiques éprouvés nous permettent de travailler avec vous pour évaluer, conceptualiser et mettre en œuvre la culture qui est la mieux adaptée aux besoins de votre industrie et de votre entreprise. Pour de plus amples renseignements, contactez Caroline Samné au 514-620-2703, écrivez à caroline@nhorizons.ca, ou visitez notre site Web au www.nhorizons.ca.