

Le rôle des ressources humaines face au changement culturel

Jocelyne Robert
HEC-ULG

Les ressources humaines sont de plus en plus souvent confrontées aux nécessités de changement que connaît l'entreprise. Le changement culturel représente un changement important car il permet de réorienter fondamentalement l'organisation. Il implique cependant un investissement humain, en temps et en moyens substantiels. C'est pourquoi, une première étape se révèle indispensable, elle doit permettre l'analyse minutieuse des raisons pour lesquelles ce changement est voulu. A ce propos, les changements dans l'environnement, une croissance rapide ou des résultats en diminution (Deal et Kennedy) constituent le plus souvent les raisons évoquées. Les responsables RH jouent un rôle important comme responsable du personnel mais aussi comme relais du leadership de l'entreprise.

Différentes conceptions

La culture d'entreprise

La culture est un ensemble de valeurs partagées, de rituels, de croyances, de signes et de symboles qui permettent de définir l'identité de l'entreprise, sa spécificité: son savoir-faire dans tel ou tel domaine, la qualité particulière du service au client, l'importance de l'implication du personnel. C'est également un modèle, une représentation de l'organisation à laquelle chacun peut se référer dans l'entreprise. Ce modèle, cette représentation permet de donner du sens à l'organisation et au travail que chacun y réalise. On comparera alors l'organisation à une « machine » mettant l'accent sur la formalisation et le contrôle, à un « organisme » où priment les interactions entre les éléments de l'organisation et le souci d'adaptabilité à l'environnement. On mettra, dans une perspective symbolique, l'accent sur les symboles (Thevenet, 1984). Chacun d'entre nous connaît le poids des structures trop lourdes ou encore l'importance accordée aux relations ou encore le rôle des titres ou des cadeaux de fin d'année. Tous ces éléments contribuent à construire l'entreprise, à la définir d'une certaine façon, à expliquer qu'on s'y sente bien ou pas, à comprendre pourquoi on s'identifie à cette entreprise ou à l'inverse on ne souhaite pas s'y investir. On peut donc dire que **l'entreprise a une culture et est une culture** (Thevenet, 2003).

La logique d'entreprise

Après un certain temps, l'entreprise et ceux qui y travaillent s'« habituent » aux valeurs et à la culture au point parfois de ne plus se rendre compte des caractéristiques de l'entreprise. C'est pourquoi, un

auteur célèbre, Peter Drucker (1996, pp.39-40) distingue à côté de la culture d'entreprise, un autre concept, celui de la logique d'entreprise. Il insiste ainsi sur l'importance de la cohérence qui doit exister entre les compétences de l'entreprise, ses missions et les exigences de l'environnement. Beaucoup de problèmes sont dus aujourd'hui à l'écart qui existe trop souvent entre les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise, sa mission et son environnement. L'entreprise ne peut plus alors réagir suffisamment vite en fonction des exigences, ses membres ne comprennent plus leur rôle, identifient mal les priorités car il n'y a pas de cohérence entre les compétences des membres de l'entreprise et ce qui est attendu d'eux pour répondre aux missions et à l'environnement.

De plus, l'image que l'entreprise donne par les discours, les prises de position officielles, les documents, les échanges formels doit correspondre à la réalité sous peine de provoquer d'énormes problèmes.

La manière dont l'entreprise s'adapte à son environnement, définit sa mission et fait correspondre les compétences clés de l'entreprise à la mission définit la logique d'entreprise. Cette dernière doit être connue et comprise par chacun. Elle doit sans cesse être remise en question afin de pouvoir s'adapter. Elle peut selon Drucker être comparée à une discipline exigeante nécessitant attention et rigueur.

Le jeu interne

Changer la culture demande d'être conscient et de connaître le « jeu interne » de l'organisation. Le « jeu interne » « fixe l'ensemble des règles implicites et non écrites qui régissent la manière de survivre et d'exceller au sein de l'entreprise » (Shapiro, 1995). Le jeu

interne correspond aux normes de référence qui influencent réellement les actions quotidiennes. Transformer une culture d'entreprise nécessite de bien connaître le « jeu interne », les règles de fonctionnement afin de pouvoir progressivement les transformer par la communication, la formation, les échanges d'expériences, les débats, etc.

De multiples réflexions

Définir la culture, dont la culture d'entreprise, suscite de multiples réflexions, nous en retiendrons quelques-unes :

- ✓ **le partage des valeurs** nécessaire à l'existence d'une culture commune peut être **explicite et directe** ou à l'inverse **tacite et indirecte**. Dans le premier cas, différents individus considèrent une situation comme commune. Dans les discours et conversations, le « nous » l'emporte sur le « je ». Dans le second cas, l'absence de conflit face à une situation peut être interprétée comme un accord tacite. Analyser la culture de l'organisation consiste à mettre en évidence les processus de communication directe et explicite ou indirecte et symbolique qui sont à la base de la création de significations communes mais aussi de préciser le caractère collectif de la culture qui s'est instaurée (S.G. Harris, 1994, 317).
- ✓ **le savoir collectif** ne peut fonder la culture d'une entreprise qu'à la condition de trouver dans **l'expérience individuelle** un relais qui permettra à chacun de s'approprier ce savoir et de participer à la culture commune. La culture se réfère dès lors aux points communs, aux valeurs et pratiques **collectives** mais aussi aux rôles que jouent les **individus** et aux **interactions** entre ces derniers.
- ✓ il ne suffit pas de construire des savoirs de qualité spécifiques à une organisation ou de recruter du personnel qualifié dans un secteur pour construire une culture commune. Celle-ci se construit à travers **les relations, les échanges d'expériences individuelles en vue de construire une expérience commune, la reconnaissance du rôle et du travail de chacun à partir des expériences quotidiennes**.
- ✓ cette construction prend du temps et demande d'**associer court terme et long terme**. Pour construire une culture commune, il s'agit d'identifier dans les **activités quotidiennes** et à court terme des leviers de **changement culturel** à plus long terme.
- ✓ les recherches ont montré à quel point la culture d'entreprise est liée au type de **leadership** ainsi qu'aux relations entre les employés et l'organisation. Le style de leadership permet de

renforcer l'identité de l'entreprise: identité faite de consensus, de participation, d'autonomie ou de respect des consignes.

- ✓ une **culture forte** est identifiable et se base sur une approche claire de l'environnement. Elle suppose que chacun dans l'entreprise partage des valeurs semblables, qu'il y ait un accord sur ce qui est « bien » ou « mal », sur ce qu'il est attendu de faire ou préférable d'éviter. Ces valeurs traversent l'entreprise. Chacun est alors concerné par la mission et le but de l'entreprise, chacun s'approprie ce qui fait l'identité de l'entreprise: service au client, qualité, compétences, etc. et en fait l'essentiel de son travail. Dans cette organisation, chacun sait ce qui est attendu de lui (Deal et Kennedy).

Un exemple de changement culturel

La direction communication des services secrets britanniques a souhaité modifier la culture du département. La fin de la guerre froide, les changements technologiques, l'importance du terrorisme international mais aussi la nécessité de travailler dans un but commun ont amené les responsables à souhaiter instaurer plus de « dynamisme » et plus de flexibilité dans l'organisation du travail en équipes. La « citizen company » est le résultat de la transformation d'une structure traditionnelle, hiérarchique, basée sur un système de rangs et de grades en une organisation centrée sur l'engagement et la responsabilité du personnel considéré comme ayant une part à jouer dans leur organisation, considérés comme des « citoyens ». L'avis du personnel est essentiel et le personnel doit considérer l'entreprise comme sa propre entreprise.

La première étape était de **convaincre les « résistants » au changement** de l'importance de celui-ci afin d'assurer la réussite à long terme du département. En se basant sur les résultats d'une étude réalisée auprès des entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats, les responsables ont conçu un programme destiné en un premier temps aux cadres seniors et intermédiaires avant d'être étendu à l'ensemble du personnel. Ce programme « Lead 21 » présente les caractéristiques suivantes :

- Les cadres intermédiaires participent, sous la responsabilité d'un manager « sponsor », à des groupes d'apprentissage par l'action dont le but est de trouver des solutions à un problème. Cette organisation s'est poursuivie après la mise en place de la nouvelle culture. Des groupes de travail composés de cadres intermédiaires rapportant à un manager ont continué à travailler.

Dossier

- ❑ Mise en place de tests psychométriques et d'une analyse des styles d'apprentissage.
- ❑ Importance de l'engagement des employés et de leurs réactions aux actions proposées.
- ❑ Mise en place d'évaluations à 360 degrés permettant de confirmer la qualité des bons managers et l'amélioration de ceux qui sont attentifs à l'avis des collègues.
- ❑ Mise en évidence de l'importance du travail d'équipe, de la communication, du partage des connaissances et des compétences interpersonnelles.

Un ensemble de valeurs considérées comme primordiales a été défini. Il reprend les valeurs suivantes: ouverture et respect, travail d'équipe, intégrité, objectivité et impartialité, service aux clients, engagement pour le succès.

Aux yeux de celui qui a piloté ce changement, on ne sait jamais quand se terminera un programme de changement culturel. L'atteinte des **objectifs de départ** n'est en fait qu'une **étape** d'un long processus. Changer la culture d'un département implique le personnel et demande une gestion des émotions qui n'est pas toujours simple. Il s'agit également d'être très attentif au **recrutement**. Celui-ci doit permettre de recruter des personnes dont les compétences sont liées aux valeurs fondamentales de l'entreprise, compétences qui apporteront plus de valeur à l'entreprise. Enfin, explique le responsable du changement menée auprès du département communication des services secrets britanniques, l'entreprise cherche à répondre au développement du personnel en lui assurant la **possibilité d'accroître ses compétences** mais attend en échange un apport du point de vue des résultats de l'entreprise. **Le rôle des ressources humaines est d'équilibrer les besoins du personnel et ceux de l'entreprise**. Face à l'augmentation continue des compétences, la question du recrutement et de la rétention du personnel dans l'entreprise constituent des enjeux importants (HRReview, 2004).

Le rôle des ressources humaines

Le rôle des ressources humaines se révèle fondamental. La mise en place du changement culturel élargit le rôle des DRH, présentant de nouvelles actions, établissant des liens avec d'autres fonctions au sein de l'entreprise, traversant l'ensemble de l'organisation, associant les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Ce rôle varie selon le type de changement, les attentes des clients internes, le rôle plus ou moins stratégique qui est attribué aux ressources humaines. Afin de jouer un rôle dans le changement de culturel d'une

organisation, les **ressources humaines** doivent (L.Holbeche, p. 275) :

- mettre en place des moyens efficaces de gestion des tâches administratives (par exemple la mise en place de systèmes d'informations, de centres d'appels pour répondre aux demandes des employés, de centres de service, de l'outsourcing, etc.)
- répondre aux demandes à court terme des business units par de la consultance interne, exercer un rôle de facilitateur dans le travail des équipes, gérer les conflits ou encore assumer le coaching des managers;
- construire des avantages compétitifs à long terme pour l'organisation en conseillant le top manager, en développant des stratégies RH centrées sur des processus d'apprentissage de haute qualité, en développant le leadership, ...;
- identifier les bons « sponsors » pour le changement.

Le département ressources humaines peut aider à définir des **règles et des procédures claires**; peut aider à **identifier les profils** de ceux qui participeront au leadership du changement, qui seront des modèles et entraîneront les autres à prendre des initiatives. Par sa contribution à la **définition des métiers** de l'organisation, le département ressources humaines agit sur la culture. En effet, les métiers de l'entreprise sont en lien avec la culture de l'entreprise d'une part, la stratégie d'autre part (Thévenet, 2003).

Tout au long du processus de changement, le rôle des ressources humaines et des dirigeants est important afin d'instaurer une « **sécurité affective** » face aux inquiétudes et aux anxiétés suscitées par le changement, anxiété face aux raisons du changement, anxiété en pensant aux risques que le changement n'aboutisse pas (Shein, 1993)

De manière générale, **changer la culture** implique (Ibidem, p. 281) :

- ✓ d'augmenter la confiance, la communication, le partage d'informations et la volonté de changer
- ✓ de favoriser auprès des managers de nouvelles manières de travailler et de gérer des problèmes complexes
- ✓ d'instaurer la nouvelle culture en favorisant des coopérations à travers l'ensemble de l'organisation
- ✓ d'aligner la structure et les ressources en fonction de la nouvelle direction stratégique
- ✓ d'instaurer un système de récompense de la performance encourageant la nouvelle culture.

Les ressources humaines ne peuvent pas toujours réaliser ces activités. Cela dépend de l'entreprise et du rôle qui leur est attribué. Par ailleurs, **maîtriser un**

processus de changement demande (L.Holbeche, p. 276):

- ✓ de pouvoir gérer l'ambiguïté dans des contextes d'incertitude et de complexité;
- ✓ de maintenir une perspective à long terme en identifiant des objectifs à court et moyen terme;
- ✓ d'établir des liens entre l'organisation globale et les entités qui la composent, d'avoir une perspective large
- ✓ de comprendre la nature du changement de manière conceptuelle mais aussi en tenant compte de l'expérience et en comprenant les raisons et les manières de changer ou de s'opposer au changement
- ✓ de faciliter le changement en encourageant chacun, en aidant à gérer le stress

Afin de réaliser un changement culturel, les **ressources humaines** doivent être **crédibles**, doivent pouvoir influencer ceux qui prennent les décisions ainsi que ceux qui investissent dans l'entreprise. On attend d'eux qu'ils agissent comme des *hommes d'affaire*, ayant une *capacité d'influence* et une *expertise* apportant une plus value pour l'entreprise (*ibidem*, p. 288).

Importance des actions quotidiennes

Selon nous, la culture change davantage sous l'effet des actions quotidiennes que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants. Ce sont cependant ces derniers qui vont favoriser les actions et initiatives de chacun dans l'entreprise.

Le changement culturel se situe à long terme, il doit pouvoir conduire à la mise en place d'une culture forte, il demande l'implication de tous dans l'entreprise. Il suppose nécessairement le **changement des attitudes et représentations des individus** qui contribuent à faire de l'entreprise ce qu'elle est même si l'environnement justifie le plus souvent, selon nous, la démarche de changement. Cependant, à côté d'un changement culturel lent et profond, l'application d'autres concepts, comme la logique d'entreprise, permet à l'entreprise de ne « pas s'endormir » et de veiller à rendre cohérent les missions, la réponse à l'environnement et les compétences clés afin de permettre aux individus d'agir efficacement et de disposer de points de repère clairs et suffisants.

La question du changement culturel met en évidence le rôle multiple du responsable des ressources humaines. La fonction DRH connaît aujourd'hui des changements. A côté d'activités opérationnelles, sa démarche devient de plus en plus stratégique. La nécessité des changements culturels semble accroître encore cette dimension stratégique tout en ne négligeant pas les aspects opérationnels. On assiste ainsi à un élargissant des compétences du DRH, agissant à tous les niveaux de l'entreprise, dépassant les clivages internes mais aussi les limites de l'entreprise, favorisant une définition claire des rôles de chacun, apportant une plus value, créant des liens et de la sécurité, favorisant l'adéquation entre les actions quotidiennes et la stratégie de l'organisation. ♦

Références bibliographiques

P. Drucker, « Structures et changements. Balises pour un monde différent », Paris, Village mondial, 1996.

« Creating a 'citizen company' culture change at GCHQ » in *Strategic HR Review*, vol 3, Issue 5 July/August 2004, pp. 10-11.

P. Evans, Y. Doz, A. Laurent, « Human Resource Management in International firms. Change, Globalization, Innovation », London, MacMillan Press, 3^e éd., 1991.

S.G Harris, « Organizationnel culture and individual Sensemaking: A Schema-based Perspective », *Organization Science*, vol.5, n°3, August 1994, pp.309-321

G. Hogg, S. Carter, A. Dunne, « Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture » in *Journal of Marketing Management*, 1998, 14, 879-895

L.Holbeche, «The High Performance Organization», *Esevier*, 2005

M. Thevenet, « La culture d'entreprise en neuf questions » in *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1984, pp. 7-20.

M. Thevenet, « La culture d'entreprise », PUF, 2003.