
Culture d'entreprise

Fernand Landry¹

Directeur du CSTPO et président du CNTC

Dans mon travail avec les entreprises, amélioration de la compétitivité, faillite, relance ou changement de cap, j'ai toujours été confronté aux particularités des valeurs de la culture de chacune des organisations. La culture d'une entreprise est souvent difficile à palper; elle est un mélange de quelques règles formelles et surtout de plusieurs coutumes informelles qui se traduisent par: «Ici, c'est comme ça que les choses se font». Ces valeurs ou croyances se véhiculent autant parmi la direction que les employés.

Pour un intervenant externe, la culture propre à une entreprise ne se découvre pas du premier coup d'œil; comme un iceberg, la partie cachée est la plus difficile à évaluer et la plus dangereuse. Il ne faut pas négliger l'immense force - souvent d'inertie - de la culture. Le comportement dicte le comportement et se répercute sur la totalité de l'organisation.

British Airways a mis 12 ans à changer sa culture d'organisation perdante. Industries Davie a toujours véhiculé une culture d'entreprise misérable; l'inévitable était la faillite. Quand Cascades achète une usine, il vérifie d'abord si la culture des Lemaire peut s'y implanter.

Pour sa part, Bombardier a toujours pratiqué une culture d'organisation gagnante... Dans ses acquisitions, Bombardier a implanté sa culture. Quand cela n'a pas été possible, il s'est départi de l'entreprise, en exemple MLW (Montréal Locomotive Works).

Raymond Royer a changé la culture de Domtar. À son arrivée en septembre 1996, l'entreprise occupait le 22^e rang des 23 grandes papetières nord-américaines. Dès 1997, Domtar remontait au 13^e rang et s'est mérité le 1^{er} rang en 2000. Le même Raymond Royer n'avait pourtant pas été capable de transformer la culture de MLW.

Vince Lombardi a fait des Packers de Green Bay une culture d'équipe gagnante sans jamais de culte de la vedette individuelle. Même s'il était un instructeur dur, très exigeant, les joueurs acceptaient de souffrir et adoraient être sous sa gouverne, car l'équipe était victorieuse.

Électrochoc de culture

Enfin, s'il n'y a pas assez d'évolution, ce n'est que la révolution qui peut être utile. L'électrochoc de culture devient la seule issue possible.

La culture d'entreprise est, la plupart du temps, bien enracinée avec ses règles tacites. Si le changement est nécessaire, l'organisation éprouvera des problèmes car elle se heurtera à une résistance féroce à tout changement. Finalement, s'il n'y a pas assez d'évolution, ce n'est que la révolution qui peut être utile. L'électrochoc de culture devient la seule issue possible. C'est une réingénierie complète, une rupture, on fait table rase de tout ce qui existe, on fracasse tout et on repart à neuf. Ce phénomène est très rare, je l'ai vécu seulement quatre fois dans tout mon travail professionnel avec des entreprises clientes.

La faillite était causée par l'incapacité ou le refus de l'entreprise de changer ses façons de faire, sa culture, en période de crise profonde.

En 24 ans de travail avec les entreprises, j'ai vécu, quelquefois de très près, environ 70 faillites. En faisant leur post-mortem ou pratiquant la pathologie organisationnelle, j'ai constaté que dans la majorité des cas la mort n'était pas attribuable au produit ou au marché, ni à des problèmes de finances. La faillite était causée par

l'incapacité ou le refus de l'entreprise de changer ses façons de faire, sa culture, en période de crise profonde.

Confiance

Il n'y a pas que Dilbert qui se moque des gestionnaires. Un peu partout dans les entreprises, un cadre est considéré comme une structure rigide entourant le vide. Le niveau de confiance et d'ouverture d'esprit est tellement faible que tous les nouveaux projets sont voués à l'échec. Patrons et employés se décrivent mutuellement comme aveugles, bornés et si ignorants que personne ne peut voir le désastre qui se prépare et qui sera la faute de l'autre.

Récemment, dans une entreprise au seuil de la faillite, les employés ne parlaient que de la guérison peu souhaitable du patron : « Il est malheureusement en train de guérir d'une bête mystérieuse qui lui mangeait le cerveau... mais, la bête est morte de faim ».

Souvent des entreprises véhiculent des slogans, de la publicité aux antipodes de la culture réelle. « Ici le personnel peut développer tout son potentiel ; c'est la richesse importante ». Dans la réalité de tous les jours, c'est exactement le contraire, le personnel n'est autre chose que de la chair à profits pour les patrons.

Celui qui prétend changer radicalement et rapidement la culture d'une organisation s'attaque à une mission impossible. La culture d'une organisation est en définitive sa personnalité qui reflète ses valeurs et priorités. Il est utopique de changer radicalement de personnalité.

Si dans l'entreprise la culture est très difficile à changer, que dire des institutions telles que les hôpitaux, universités, cégeps... La sanction ultime du marché, c'est-à-dire la faillite, n'existe pas. Le principal danger d'une institution est de tomber dans le piège de la culture du CONTRÔLE; la gestion du processus transcende

L'industrie de l'entrepreneurship

Les Américains connaissent actuellement l'industrie du patriotisme ; le Québec, après avoir vécu l'industrie de la religion, voit l'apogée de l'industrie de l'entrepreneurship.

La myriade d'organismes qui prétendent aider les entrepreneurs reçoivent entre 85 à 90% de leurs budgets des municipalités, ainsi que des gouvernements provincial et fédéral.

Pour se justifier, les « aidants » n'hésitent pas à s'attribuer les mérites économiques des « aidés ». Ils affirment créer de nombreux emplois alors que les seuls emplois sûrs qu'ils créent, ce sont les leurs.

Ces organismes font naître des technopoles virtuelles autoproclamées : Cité du multimédia, Cité de l'optique... alors que seul le marché peut confirmer ces qualificatifs.

Ils prétendent préparer les entrepreneurs à l'économie de marché alors que ces technocrates n'assument pas de risques et n'opèrent jamais dans une économie de marché. Leur méthodologie est tellement obsolète que même le tiers-monde l'a délaissée depuis plus de 15 ans.

Cette industrie de l'entrepreneurship est tellement florissante que des organismes de Montréal réussissent même à se cloner en région. Le plus bel exemple est Inno-Centre. Sa plus grande réussite démontrable sera les transferts des budgets économiques des régions vers Montréal afin de contribuer à l'engraissement de sa structure bureaucratique, d'où sa compréhension de Régions Ressources.

Cette fausse industrie de l'entrepreneurship, gavant des assistés sociaux de luxe, continuera d'être un gaspillage éhonté de fonds publics tant que les distributeurs de notre richesse collective n'imposeront pas de ticket modérateur comme dans beaucoup de pays de l'OCDE : un maximum de contribution étatique à 30% des fonds auto-générés. De plus, comme dans la véritable industrie, on devra respecter le grand principe de l'imputabilité et payer ce 30% seulement après livraison de la marchandise.

la gestion des résultats. Dans ce cas, le gestionnaire de dépenses est bien perçu au détriment du rare générateur de revenus vu comme le mouton noir qu'on exploite comme une vache à lait. Le gestionnaire recherché doit avoir une grande aptitude à tolérer la médiocrité, à prendre en défaut, à critiquer ceux qui travaillent et faire en sorte que les choses se passent toujours en catimini.

L'organisation devient sans âme, incapable d'émotions, handicapée par sa frigidité comptable. Toutes les institutions ont de la difficulté à déverminer leurs règles et procédures, à changer ou à faire évoluer leur culture, car ceux qui embauchent tentent toujours de perpétuer la culture qu'ils véhiculent; c'est le clonage de la conformité. Le changement est une menace... il est seulement acceptable pour les autres et dans le respect du statu quo.

Destruction créatrice

Les entreprises qui sont créées pour durer ne durent pas. Ces entreprises sont créées pour la continuité mais en réalité la continuité n'existe pas. Les circonstances changent, le marché change, les échelles de valeurs changent, c'est la discontinuité. L'innovation est la clé de la destruction créatrice et de l'anarchie productive. L'économie est devenue très rapide, les lents à réagir disparaissent. Pour survivre, l'entreprise doit être proactive, provoquer et gérer le changement. C'est la GVA... gestion à valeur ajoutée.

Ceux qui parlent encore de mission de l'organisation n'ont rien compris à l'évolution des valeurs dans la société. Nous ne sommes plus à l'âge des missionnaires. Le personnel se motive maintenant sur la vision de l'organisation, une vision communiquée et partagée.

Paradoxe mort / vitalité

Les entreprises centenaires sont aussi exceptionnelles que chez l'humain, la moyenne d'âge des entreprises canadiennes étant de 44 ans. Les entreprises ont comme les humains une période de gestation, elles grandissent, attrapent des maladies, atteignent un apogée, déclinent et meurent. C'est une loi de la nature... ce qui est arrivé à Enron est normal. Même Bombardier, notre fierté nationale, va mourir un jour; nous lui souhaitons évidemment

longue vie. Nos institutions qui ne peuvent pas mourir coûtent cher à la société. Heureusement, celles-ci regroupent de personnes dynamiques, dédiées, qui réussissent malgré tout à fournir un excellent service à la clientèle.

L'entreprise industrielle classique était la propriété des patrons et le travailleur servait de pièce interchangeable au sein de l'organisation. L'entreprise du SAVOIR, de plus en plus virtuelle, appartient au travailleur, pièce maîtresse de l'échiquier corporatif.

Pour tous ces travailleurs, la notion traditionnelle de carrière est disparue. Aucun d'entre eux n'aspire à gravir les échelons d'une hiérarchie qui n'existe plus. Au lieu du parcours classique, l'employé privilégie le perfectionnement et s'attend à se former et à évoluer tout au long de sa vie professionnelle. La formation, indispensable à l'entreprise virtuelle, n'est plus considérée comme une dépense mais comme un investissement.

Le sentiment d'appartenance se crée non plus uniquement face à l'entreprise mais davantage autour de l'équipe de projet, qui fonctionne sur le mode de la délégation des pouvoirs.

Le sentiment d'appartenance se crée non plus uniquement face à l'entreprise mais davantage autour de l'équipe de projet, qui fonctionne sur le mode de la délégation des pouvoirs. Dans le cas d'entreprises à activités multiples, les groupes de travail n'ont pas à se conformer aux rythmes et aux méthodes des autres. Chaque équipe ou chaque projet est un mini-centre de profits qui remplit d'autant plus son rôle qu'il est autonome. L'avenir des organisations passe par le retour aux petites entités pour la simple et bonne raison que dans les entités réduites, les liens qui unissent les gens sont affectifs plutôt que fonctionnels. Ramenons l'entreprise à des dimensions humaines. ■

Note

¹ Fernand Landry est directeur du Centre spécialisé de technologie physique du Québec inc. (CSTPQ) et président du Centre national du transport en commun inc. (CNTC). Il est également Lauréat du prix Carrière 2001 de l'ADRIQ.