



LE TAGÈTE

Hors série n° 5, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA CULTURE, C'EST TOUT DIRE

Kotter a dit: 'La culture change seulement si le comportement des gens changent (dans l'organisation)ⁱ. De fait, la culture de l'organisation n'est pas un dessein de la direction, mais une résultante de la mixture des comportements des acteurs en fonction dans l'organisation. Ce qui n'empêche pas certains dirigeants, voire certains gurus, de suggérer que la décision de changer la culture tient de la direction de l'organisation. Que l'exemple vienne d'en haut, tous en reconnaîtront le fondement comme principe d'engagement des troupes au travail; mais que le commandement de réaligner la culture sur d'autres objectifs soit le propre des dirigeants, alors là il y a de l'eau dans le gaz.

Toute organisation a sa propre culture, que l'observateur en soit ou non conscient. Elle peut ne pas être facile à décrypter, mais elle existe et doit être comprise pour saisir les raisons qui expliquent au demeurant les résultats de l'organisation à la tâche. La connexion entre les croyances dans le milieu de travail et les comportements des acteurs à la tâche sont non seulement explicatifs des résultats de l'organisation, mais fondateurs de la courbe de performance de cette dernière sur le long terme. Rien n'est pas important, que de savoir qui est l'organisation, pour savoir ce que peut l'organisation. Or, la culture influe sinon impulse les comportements des preneurs à son activité, et, comme dans le cas d'un retour de balancier, elle est faite des changements d'attitude, de conduite et de réaction de ceux et de celles qui forment le tissu social qui en délimite les contours. On parle de personnalité de l'organisation, quand on discute culture d'icelle, parce que la singularité de composition de son monde en restitue l'unicité d'expression dans le marché des comparables. Il n'est pas deux organisations superposables, comme il n'est pas deux cultures interchangeable, même si des traits de caractère peuvent être dressés qui les rapprochent un tant soi peu.

Nous nous trouvons plongés dans une économie du *winner-take-all*ⁱⁱ, parce que nos organisations vibrent à la culture du *winning-at-all-costs*ⁱⁱⁱ. Nos attentes sont instantanées, comme nos besoins sont spontanés. Tout doit arriver dans l'immédiat; c'est le sacre du présent^{iv}. Nous voudrions une culture encapsulée dans une prescription à remplir sur demande, comme si elle pouvait provenir du premier consultant appelé à la rescousse de l'organisation. Or, la culture c'est l'ensemble des traits marquants de la personne morale qu'est l'organisation. La culture, c'est tout dire de l'organisation, sans nécessairement en avoir tout compris des tenants et aboutissants. Il faut donner le temps à la culture !

ⁱ Kotter, J., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, p. 156.

ⁱⁱ Franl. R.H., et Cook, P.J., (1995), *The Winner-Take-All Society, How More and More Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and an Impoverished Cultural Life*, Martin Kessler Books.

ⁱⁱⁱ Hope, J., Bunce, P. et Röösl. F., (2011), *The Leader's Dilemma, How to Build an Empowered and Adaptive Organization without Losing Control*, Jossey-Bass, p. 283.

^{iv} Laïdi, Z., (2000), *Le sacre du présent*, Flammarion.