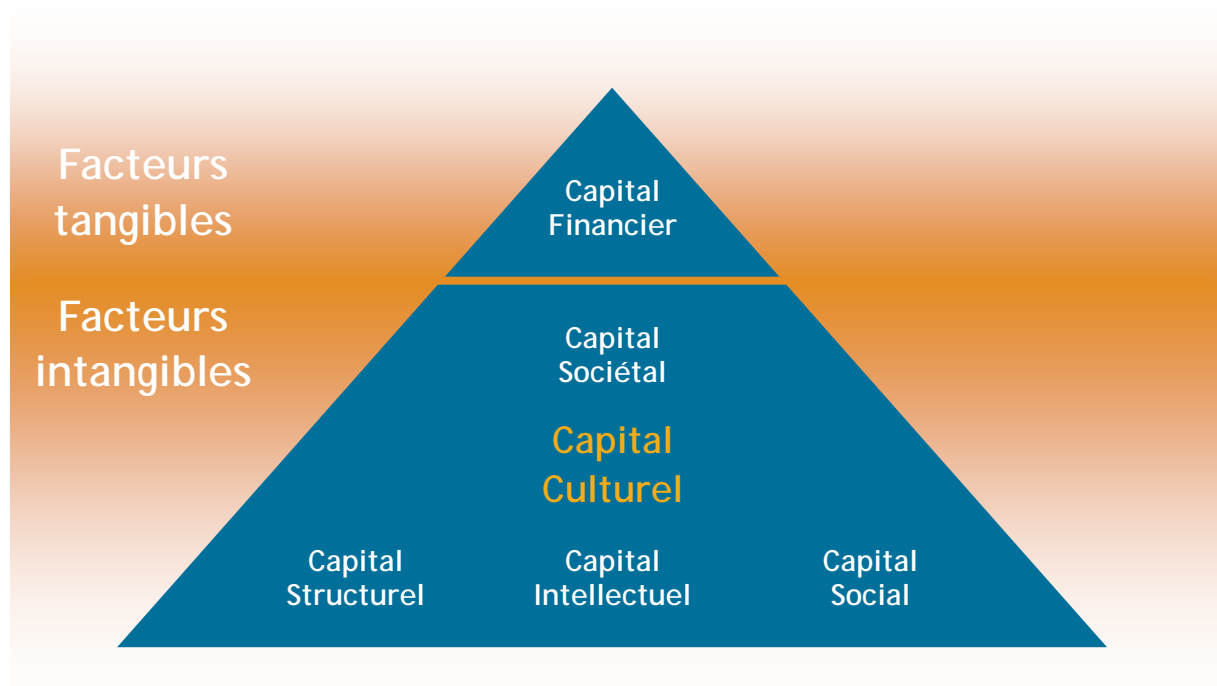




# Dexteam SB

conseil de dirigeants



**Manager la culture d'entreprise  
c'est valoriser son capital et  
développer sa performance**

Vos valeurs définissent votre culture.  
Votre culture définit votre avantage compétitif :

- Attirer les meilleurs
- Fidéliser les hauts potentiels
- Développer l'appartenance
- Renforcer l'esprit de coopération
- Garantir la cohérence des décisions
- Favoriser les capacités d'adaptation
- ...

Cabinet conseil en management, nous accompagnons les hommes et les femmes de l'entreprise individuellement ou collectivement dans toutes les situations de changement.

Nos interventions sont guidées par la performance opérationnelle et l'émergence du sens.

#### L'offre Dexteam SB en accompagnement individuel :

- Coaching de résolution
- Coaching de développement
- Coaching de réflexion stratégique
- Point carrière
- 360° feedback
- Formation au leadership (Will Schutz)

#### L'offre Dexteam SB en accompagnement des équipes :

- Séminaires d'équipes (teambuilding, teamdevelopment, plan annuel)
- Conduite de réunions délicates, de négociations
- Coaching d'équipes pour une amélioration rapide de la performance
- Développement de la compétence entre équipes, services, clients-fournisseurs

#### L'offre Dexteam SB en accompagnement des organisations :

- Accompagnement de projets de changement d'organisation (nouvelle stratégie, nouveau système d'information, nouveaux marchés...)
- Accompagnement de projets de changement culturel (diagnostic, choix des valeurs, déploiement)
- Formation « Manager en cohérence avec les valeurs cibles »

## LES DIRIGEANTS



**Sylvie BLAIN**

sylvie.blain@dexteamsb.com

DESS de psychologie clinique.  
Consultante RH et management.  
20 ans de recrutement de cadres dirigeants  
dont 4 ans de direction d'équipes.  
Consultante senior et associée.  
Coaching individuel et d'équipes,  
accompagnement de projets de changement.  
Certifiée « Values » Cultural Transformation Tools.

**Alain GHERSON**

alain.gherson@dexteamsb.com

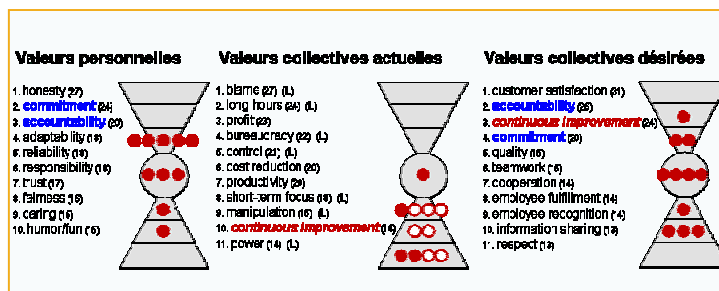
Ingénieur Supélec, Stanford.  
16 ans de Direction Générale  
(secteur informatique).  
5 ans de conseil en recrutement  
de cadres dirigeants.  
2 ans de DRH Europe d'un grand groupe  
informatique français.  
Fondateur et premier Président de la Société  
Française de Coaching.



# Les étapes d'un management de changement culturel

## Diagnostic du capital culturel et des valeurs d'organisations

- Questionnaire en ligne paramétrable
- Analyse des résultats mettant en évidence :
  - Les valeurs porteuses de succès
  - Les valeurs potentiellement limitantes
  - Les différences de valeurs entre entités (services, filiales, entreprises...)
  - Le niveau de maturité de la culture



## Séminaire d'émergence des valeurs clés

- Analyse et présentation des résultats
- Convergence sur le diagnostic au sein du Codir
- Choix de valeurs cibles
- Plan d'action par fonction (DG, RH, finances, opérationnels...)



## Accompagnement du projet de diffusion des valeurs

- Création et animation des instances de pilotage du projet
- Accompagnement de l'appropriation des valeurs
- Plan de communication
- Plan de formation managériale aligné sur les valeurs
- Mesure des progrès réalisés

## TRIBUNE LIBRE

# LA CULTURE D'ENTREPRISE AUSSI SE MANAGE

*Choisir des valeurs et en favoriser l'appropriation*

**E**noncer la nouvelle charte de valeurs d'une entreprise est l'occasion de créer une forte mobilisation. La sélection puis la diffusion de ces valeurs engendre une plus value rapide si elles respectent certaines conditions de mise en œuvre

## Enoncer des valeurs est un exercice impliquant

Aujourd'hui de nombreuses entreprises se livrent à l'exercice de **communiquer à leur personnel et parfois à leurs clients un jeu de 5 à 10 valeurs** qu'elles déclarent les caractériser. Dans la plupart des cas, la finalité escomptée justifie d'y consacrer du temps de réflexion et de débat constructif. Il en résulte à trois ans un **renforcement significatif de leur valeur intangible** qui représente aujourd'hui plus de 60% de la valeur financière qu'on leur attribue (source Innovest, New-York)

## Qu'attendre d'un travail sur des valeurs d'entreprise

Des travaux théoriques de ces vingt dernières années sur les systèmes complexes, il ressort **deux conditions de survie d'une organisation : l'autonomie et la cohérence.**

- L'autonomie permet à une organisation de s'ajuster en permanence à son environnement et de s'affranchir des contradictions qu'elle rencontre.
- La cohérence est l'antidote de la bureaucratie qui sait si bien générer des tâches inutiles. Dès que l'autonomie libère les talents, ceux-ci doivent se mettre au service d'un grand objectif commun, d'un sens d'ensemble. **Ce grand objectif est souvent décrit par l'énoncé d'une stratégie.** La stratégie est souvent communiquée de façon succincte par la Direction Générale pour se protéger de la concurrence ; de ce fait elle sert peu le besoin de cohérence. **Aussi la culture d'entreprise, traduite par un ensemble de valeurs, apparaît-elle un excellent relais** pour guider chacun dans les comportements qui sont attendus de lui. Valeurs et croyances individuelles, relayées

par la personnalité de chacun, dictent les comportements. Si les valeurs individuelles sont transmises au cours de l'éducation, les valeurs collectives se renforcent souvent dans la vie professionnelle. Des valeurs énoncées clairement, et renforcées par l'exemple de ceux qui les édictent, induisent des changements de pratiques sociales et de comportements de groupes. Dès lors, **les valeurs d'une entreprise constituent un véritable relais de la vision stratégique.**

## Comment choisir les valeurs qui relayent le mieux une stratégie donnée

Plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'un jeu de valeurs serve la cohérence des comportements en préservant l'autonomie des acteurs :

- **Etre aligné sur la stratégie.** Cette condition impose une large implication de la Direction Générale. Illustrons la notion de valeurs alignées.
  - Un éditeur de logiciels bureautiques qui se veut à la pointe du progrès édictera comme valeur « l'enrichissement des connaissances » de ses chercheurs, mais pas le « zéro défaut » qui retarderait la mise sur le marché de ses produits.
  - Une coopérative agricole choisira des valeurs telles que « solidarité » et « humanisme » plutôt que « centré sur les résultats » ou « compétition interne ».
- **Permettre aux salariés de se reconnaître dans ces valeurs.** Les valeurs personnelles ont joué leur rôle implicitement lorsque chaque salarié a choisi son employeur. Les nouvelles valeurs collectives énoncées doivent conforter ce choix en renforçant encore l'affectio societatis.
- **Sous-tendre un projet de transformation de l'entreprise suffisamment impliquant pour la tirer vers le haut sur une période de trois ans.** Des valeurs trop éloignées des pratiques actuelles risquent d'être taxées d'utopie ou de publicité mensongère. Un



**Alain GHERSON**  
 Cogérant et fondateur de  
 DEXTEAM cabinet de  
 conseil en Management

terme de trois ans pour un projet culturel est nécessaire pour mobiliser les esprits sans lassitude, et suffisant pour infléchir des comportements.

- **Faire sens pour les cadres dirigeants qui s'efforceront d'être exemplaires.** Quoi de plus puissant en effet que des cadres qui, par une conduite en cohérence avec les valeurs énoncées, forcent le respect et incitent à les imiter? Quoi de plus destructeur que les

adeptes du « Faites ce que je dis mais pas ce que je fais »

Une mesure fiable est en conséquence un préalable judicieux au choix des valeurs à incarner à trois ans. Elle s'appuiera de préférence sur un outil qui permette de sonder à la fois les valeurs personnelles auxquelles sont attachés les collaborateurs, celles révélées par les pratiques collectives actuelles, et celles attendues pour accroître la performance future.

## Comment accompagner le changement culturel

Le processus d'accompagnement, conduit de préférence par une instance extérieure neutre, aura à cœur de privilégier l'intelligence collective et de prévenir les résistances au changement.

Des débats organisés avec les principaux acteurs de changement, à commencer par le comité de Direction, faciliteront l'appropriation progressive de ces nouvelles valeurs, et susciteront une puissante mobilisation autour du projet culturel ainsi engagé.

**En conclusion, mesure initiale et organisation de l'appropriation sont deux conditions de réussites majeures d'un projet de changement culturel. ■**

### Bibliographie :

- Richard Barrett: *Building a value-driven organization* - Editions BH Elsevier (2006)
- Olivier Devillard et Dominique Rey: *Piloter la stratégie par la Culture d'entreprise* - Les Echos Etudes (2007)