

[Accueil](#) > [Organisation](#)

Comment transformer rapidement la culture de votre entreprise

La plupart des tentatives pour faire évoluer la culture d'une organisation échouent en raison d'un problème de gouvernance.



Comment transformer rapidement la culture de votre entreprise © © Getty Images

Par **Raphaël H. Cohen**, Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

Publié le 29 mars 2021 à 23h48. Mis à jour le 1 avril 2021 à 14h03.

🕒 Lecture : 4 min

🔖 Lire plus tard | 🔗 Partager | 🌈 Ajouter HBR France à vos sources préférées

Publicité

De nombreux dirigeants pensent que transformer la culture d'une organisation est particulièrement difficile. En réalité, la recette est simple. La raison pour laquelle elle ne marche que très rarement est qu'elle est juste mal appliquée...

Cette recette consiste simplement à définir explicitement les modalités d'interaction souhaitées des membres d'une organisation, autrement dit la culture (un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres), et à faire en sorte que ces modalités soient respectées. La culture est généralement implicite et ce qui se passe dans la réalité est rarement en phase avec les « valeurs » proclamées. Ces dernières sont donc très rarement vécues au quotidien et sont souvent perçues comme un exercice « marketing ».

Un décalage avec la réalité

Plusieurs raisons expliquent ce décalage entre les valeurs proclamées et la réalité. La première est que la plupart des prétendues valeurs ne sont que des injonctions comportementales, comme « innovation », « partage », « communication » ou « esprit d'équipe ». Etant donné qu'une valeur devrait être une fin en soi, et certainement pas un comportement attendu, cet amalgame crée une confusion sémantique qui n'est pas toujours perçue de façon consciente par les salariés. Mais les conséquences sont là : ils peinent à donner à ces valeurs l'importance souhaitée.

Deuxième raison : chacun interprète ces termes comme cela l'arrange. Le mot « respect » va, par exemple, de la politesse à la soumission à l'autorité du chef en passant par le politiquement correct. Quand un concept est vague, il est difficile de le faire respecter. Mieux vaut donc exprimer des principes sous forme de phrase : ainsi, « Pas d'atteinte à la dignité des collaborateurs » est beaucoup plus intelligible et porteur de sens que la simple notion de « respect ».

Enfin, la troisième raison – qui est la plus problématique : pour qu'un principe définisse réellement la culture, il se doit d'être respecté par tous les membres de l'organisation. Quand ce n'est pas le cas, il n'est qu'un vœu pieux. C'est là où le bât blesse, car la plupart des entreprises ne possèdent pas de mécanisme fiable pour faire respecter leurs valeurs. Ceux qui doivent les faire respecter (les managers) sont malheureusement souvent les premiers à s'accorder des passe-droits. Les abus de pouvoir sont monnaie courante : selon le baromètre suisse des RH de l'université de Zurich et de l'ETH Zurich, 60% des employés suisses se disent déçus ou cyniques vis-à-vis de leur manager ou de leur direction, en raison de relations difficiles ou de promesses non tenues.

Le pouvoir du... contre-pouvoir

La seule manière d'éviter les abus de pouvoir est de disposer un contre-pouvoir. Montesquieu l'a exprimé sans ambiguïté : « C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser : il va jusqu'à ce qu'il trouve des limites. Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir. » Ce qu'il appelle « la disposition des choses » correspond à la gouvernance. Pour trancher, en cas

Une variante des régimes autoritaires est la dictature éclairée : celle où le despote est bienveillant. Bien qu'il ait tous les pouvoirs, il les utilise à bon escient pour le bien du peuple. Si cela s'avère « moins pire » que la dictature pure et simple, cela n'élimine pas pour autant l'insécurité psychologique inhérente à tout système sans contre-pouvoir.

Faire respecter les valeurs de l'organisation

Dans les organisations, ce sont les cadres qui incarnent à la fois le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire. Ce qui n'assure pas un niveau de sécurité psychologique suffisant pour les collaborateurs. En réalité, les organisations sont structurées comme des dictatures éclairées, dans lesquelles les cadres sont censés faire les justes choses. Or tout cela est peu mis en lumière ou dénoncé, ce qui explique ces sentiments d'insécurité et de cynisme.

Cette configuration ou, plus exactement, cette gouvernance basée sur la logique d'une dictature éclairée, empêche de faire réellement respecter les valeurs ou les principes proclamés. Quand les managers sont juge et partie, il est illusoire d'espérer que les collaborateurs se sentent en sécurité psychologique. Cette incapacité à faire respecter les principes définis est pourtant l'obstacle majeur à leur utilisation comme vecteur de transformation culturelle.

Pour rétablir la sécurité psychologique, il suffit de réduire le pouvoir de ceux qui sont tentés d'en abuser. La manière la plus répandue consiste à s'appuyer sur un dirigeant garant du respect desdites valeurs. Certains s'en acquittent fort bien, mais le dispositif dépend trop d'eux-mêmes. Si bien que, lorsque ce patron éclairé est remplacé par un autre l'étant moins, la situation se détériore de façon dramatique. Pour que la sécurité psychologique des collaborateurs soit pérenne, elle ne doit pas dépendre de la personne même du dirigeant. C'est la gouvernance, de manière globale, qui doit empêcher les abus de pouvoir et autres transgressions.

Rares sont les entreprises ayant mis en place une organisation, ou un dispositif, en ce sens. Les dirigeants sont pourtant presque toujours convaincus de disposer d'un tel mécanisme, mais cette conviction est souvent le résultat d'un manque de lucidité qui ne résiste pas à un examen rigoureux. Pour savoir si un mécanisme visant à empêcher les abus de pouvoir est bel et bien en place et qu'il est efficace, il suffit de mesurer la perception de la sécurité psychologique des collaborateurs.

Une culture sur mesure

Dès lors qu'un dispositif fiable et indépendant a été mis en place pour faire respecter les principes de l'entreprise, le reste de la recette à appliquer pour faire évoluer la culture est relativement simple : il suffit de rédiger une « charte des incontournables », qui contient une bonne sélection de principes fondamentaux définissant la culture souhaitée – autrement dit, l'ADN de l'organisation. Comme il n'y a pas de culture passe-partout, il s'agit toujours d'un exercice sur mesure : le choix des principes déterminera le résultat obtenu.

Voici quelques exemples d'incontournables : « L'intérêt collectif prévaut sur les intérêts individuels » ; « Viser un juste arbitrage entre l'équité, la bienveillance et la performance » ; « Les cadres sont responsables d'optimiser le niveau d'engagement de leurs équipes », etc. Ces principes sont des boussoles qui permettent d'évaluer les comportements de chaque salarié, indépendamment de son niveau hiérarchique. Ils sont beaucoup plus clairs et plus facilement exploitables que des valeurs abstraites.

L'expérience montre qu'il suffit, en général, de moins d'une douzaine d'incontournables pour déterminer la culture d'une organisation. Selon la culture préexistante ou souhaitée, ces principes peuvent être définis par différentes instances, comme la direction générale, ou en concertation avec l'ensemble des collaborateurs. Plus la base y adhérera, plus ces incontournables ont des chances d'être respectés. Tout l'enjeu est de bien les choisir.

LA RÉDACTION VOUS PROPOSE DE LIRE AUSSI :

[Pourquoi le cerveau des femmes ne les prédispose pas à réussir en entreprise](#)

[Comment échouer à renforcer la culture de son entreprise](#)

[Pour être performantes, vos équipes ont besoin de sécurité psychologique](#)

[Oser une culture d'entreprise ouverte](#)

Thèmes associés[CULTURE D'ENTREPRISE](#)[GOUVERNANCE](#)[MANAGEMENT](#)**Raphaël H. Cohen**

Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

[Voir ses publications](#)

Serial entrepreneur, auteur de «Les leviers de l'engagement » et d'un autre best-seller « Concevoir et lancer un projet, il est professeur, codirecteur académique de la spécialisation "Entrepreneurial Leadership" du eMBA de l'Université de Genève et advisor de dirigeants. Spécialis...

Lire plus 

La suite sous cette publicité

Publicité

Plongez dans le sujet



ENGAGEMENT

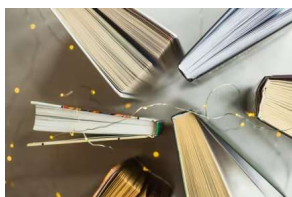
Changer la culture organisationnelle pour réussir les transformations

Pour réussir les transformations, il ne suffit pas d'affirmer des valeurs. Il faut aussi innover dans les pratiques de travail et le management, pour ancrer le changement dans la culture.

CULTURE D'ENTREPRISE

Changez la culture de votre entreprise pour améliorer sa performance 

CULTURE D'ENTREPRISE

Comment façonner votre culture corporate ?**Allez + loin**

CULTURE D'ENTREPRISE

Créez des histoires pour changer la culture de votre entreprise 



CULTURE D'ENTREPRISE

Transformation digitale : la culture d'entreprise doit elle aussi évoluer



CULTURE D'ENTREPRISE

Comment échouer à renforcer la culture de son entreprise



ARTICLE SPONSORISÉ

Comment faire de l'innovation un élément clé de la culture interne



Stratégie Leadership Management Carrière Innovation Marketing Organisation

[Gérer les cookies](#)

[Gérer le consentement Utig](#)

[S'abonner](#)

[Equipe éditoriale](#)

[Tous nos auteurs](#)

[Aide et Contact](#)

[Publicité](#)

[Demande d'utilisation de nos contenus](#)

[Trouver HBR en kiosque](#)

[Sites HBR Monde](#)

Suivre HBR France

© 2026 [Prisma Media](#) - [Louis Hachette Group](#), tous droits réservés.

Site édité sous licence de la société HARVARD BUSINESS REVIEW.