

Conférence de Mr Jean-Bernard Payet, invité à Marseille par la SF Coach PACA, le 03 décembre 2007

Jean-Bernard Payet est Docteur en Sciences Economiques et en Sciences de la Communication, universitaire, chef d'entreprise et expert consultant. Il intervient actuellement en accompagnement de la fusion UNEDIC-ANPE

Thème de la conférence : accompagnement et cultures d'entreprise

Dans l'accompagnement, il y a toujours rencontre de deux cultures : la mienne et celle de l'autre. Ma propre culture est le point de départ de l'accompagnement : l'autre va se repérer à travers ma culture et on va échanger.

Prendre en compte la culture d'une entreprise pour l'accompagner, c'est :

- 1) Maîtriser cette culture
- 2) L'utiliser pour accompagner l'entreprise

1) Maîtriser la culture d'une entreprise

La culture d'une entreprise, c'est une culture comme une autre qui comprend :

- Les mœurs, coutumes, us, et surtout, les croyances et les rites. Exemple : une porte de bureau fermée peut signifier :
 - que l'occupant du bureau est là,
 - et dans une autre entreprise, que ce bureau est vide.
- Des valeurs : il faut distinguer les valeurs fondamentales ou dominantes et les principes d'action. Les valeurs dominantes permettent de donner du sens à l'Entreprise.
- Les symboles qui sont derrière les rites. Dans ce cadre, la symbolique du coach ou de l'accompagnateur n'est pas neutre, par exemple : dire « je travaille pour vous » ou « je travaille avec vous », sont deux symboliques différentes.
- Le langage, que l'on peut qualifier de 1^{er} constituant de la culture. Pour Ferdinand de Saussure, il n'y a pas de pensée sans langage*.
- Les savoirs et connaissances accumulés

Spécificité d'une culture d'entreprise :

- Les valeurs : en politique, les valeurs sont subies par les dirigeants, mais en entreprise, c'est le contraire. Les dirigeants se veulent déterminants des valeurs et capables de les imposer. C'est une attitude partagée par les plus grands chefs d'entreprise.
- Le langage : il y a prédominance d'un langage technique codé et ésotérique (le plus possible). La relation sociale est codée autour de ce langage qui détermine l'appartenance. Ces langages techniques d'entreprise sont fondés sur des savoirs forts et difficilement partageables. Le langage est aussi une protection contre le piratage du savoir.
- Le prima des normes : l'entreprise ne supporte pas que l'on ne partage pas un certain nombre de normes (jusqu'à ce qu'il y ait déplacement des normes).

* " Psychologiquement, abstraction faite de son expression par les mots, notre pensée n'est qu'une masse amorphe et indistincte. Philosophes et linguistes se sont toujours accordés à reconnaître que, sans le secours des signes, nous serions incapables de distinguer deux idées d'une façon claire et constante. Prise en elle-même, la pensée est comme une nébuleuse où rien n'est nécessairement délimité. Il n'y a pas d'idées préétablies, et rien n'est distinct avant l'apparition de la langue." **Ferdinand de Saussure. Cours de linguistique générale.**

Tendances des cultures d'entreprises :

- La montée de la complexité : les entreprises ne savent pas comment y faire face, et la réponse ne passera pas par l'informatique
- Le rythme : il est devenu infernal. L'entreprise impose le rythme et ceux qui ne peuvent pas s'accrocher seront éjectés. Le rythme renvoie au temps qui devient la principale unité de mesure. Il y a un glissement de valeur. Exemple : pour les déplacements en voiture, on ne compte plus en kilomètres, mais en temps.

La culture connaît des changements organisés et volontaires. Le changement le plus important, c'est la montée de la complexité, mais il y a aussi un changement volontaire permanent qui a pour objectif la performance. La performance c'est différent de la compétence, c'est le véritable enjeu. La performance, bien que liée à la compétence s'applique dans une situation donnée et implique une maîtrise bien plus importante que la compétence.

Pour maîtriser la culture d'une entreprise, il faut d'abord effectuer les bons repérages :

- Le degré d'adaptation de l'entreprise à son environnement (adaptation à la demande). Il faut arriver à une vision globale de cette question, et inclure la prise en compte du contexte, y compris du contexte institutionnel.
- L'approche ethnologique : elle est indispensable pour utiliser et maîtriser la culture. Le regard ethnologique est le seul qui permet de repérer tous les éléments constitutifs de la culture. On peut dire que l'ethnologie aide à maîtriser les cultures. Exemple : le repérage de la signalétique. C'est déjà une vision ethnologique riche de sens ; c'est le début de la connaissance de « l'autre » (celui qui n'a pas la même culture que moi).
- Les transgressions : L'un des défis majeurs de l'Entreprise aujourd'hui, c'est le changement. Les acteurs du changement sont des transgresseurs, des marginaux et on maîtrise la culture à travers ceux qui la transgressent.
Le marginal, c'est celui qui a un pied dedans et un pied dehors, comme le sorcier africain dont la case est à la limite du village et de la forêt. Le sorcier est à la marge, à la frontière, il autorise à transgresser. Ce repérage des transgressions est fondamental car le changement permanent c'est la survie de l'entreprise. Toutefois, la transgression peut se faire en douceur, en respectant l'expression des différences.
Un dirigeant « fondu dans la norme » présentera une grande résistance au changement.
- Le diagnostic culturel : Faire un diagnostic en marchant dans l'Entreprise, pour y repérer les dysfonctionnements, les éléments culturels, les enjeux. Exemple : rien de mieux que de déambuler dans une ville pour percevoir sa culture.

2) Utiliser la culture pour accompagner

La maîtrise de la culture de l'Entreprise, le repérage des éléments culturels, le diagnostic culturel, le repérage des valeurs du dirigeant et notamment de sa valeur dominante, le repérage des enjeux permettent un accompagnement dynamique dans le partage des valeurs.

La culture est en effet, importante dans le développement dynamique des enjeux.
Un enjeu est une situation que je juge créatrice d'opportunités (ou de menaces).

Comment accompagner le développement des enjeux ?

Dans l'accompagnement, il faut prendre en compte la perception des enjeux des dirigeants, ce qu'ils en communiquent, ce que leurs troupes en perçoivent et qui ne correspond pas forcément aux attentes individuelles.

Accompagner l'entreprise dans les enjeux associés à une situation peut se traduire par :

1. Une aide au choix d'une dynamique culturelle. On distingue :
 - La dynamique d'assimilation : l'entreprise impose à ses troupes des modèles de comportement. Exemples : on se gare tous le capot vers la sortie (ESSO, Arcelor...), on ne prend pas l'avion en temps de crise...
 - La dynamique d'insertion : le tissu social professionnel est réduit au minimum. Pour mieux comprendre cette dynamique, on peut reprendre l'exemple des rmistes proposé par J.B. Payet : notre société n'intègre pas les chômeurs (en tout cas, pas tous), elle les met « en insertion » et leur verse un revenu minimum d'insertion. Le tissu social qui est mis à leur disposition est donc réduit au minimum.
 - La dynamique de l'intégration qui se situe entre l'assimilation et l'insertion et qui s'appuie sur la recherche de partage de valeurs.C'est très important de choisir une dynamique.

2. Un travail sur l'implication plus que sur la motivation lorsque la culture le permet.

L'accompagnement peut faire l'objet de développement sous forme de projets avec ceux que l'on accompagne, ce qui permet d'intégrer encore mieux la culture de l'entreprise. Exemple : fusion d'Entreprises.

L'accompagnement dépendra en grande partie du type de management* adopté par l'Entreprise.

* Jean Bernard Payet distingue quatre types de management :

- management par la bureaucratie et la hiérarchie
- management par les valeurs,
- management par les processus,
- management par les projets.