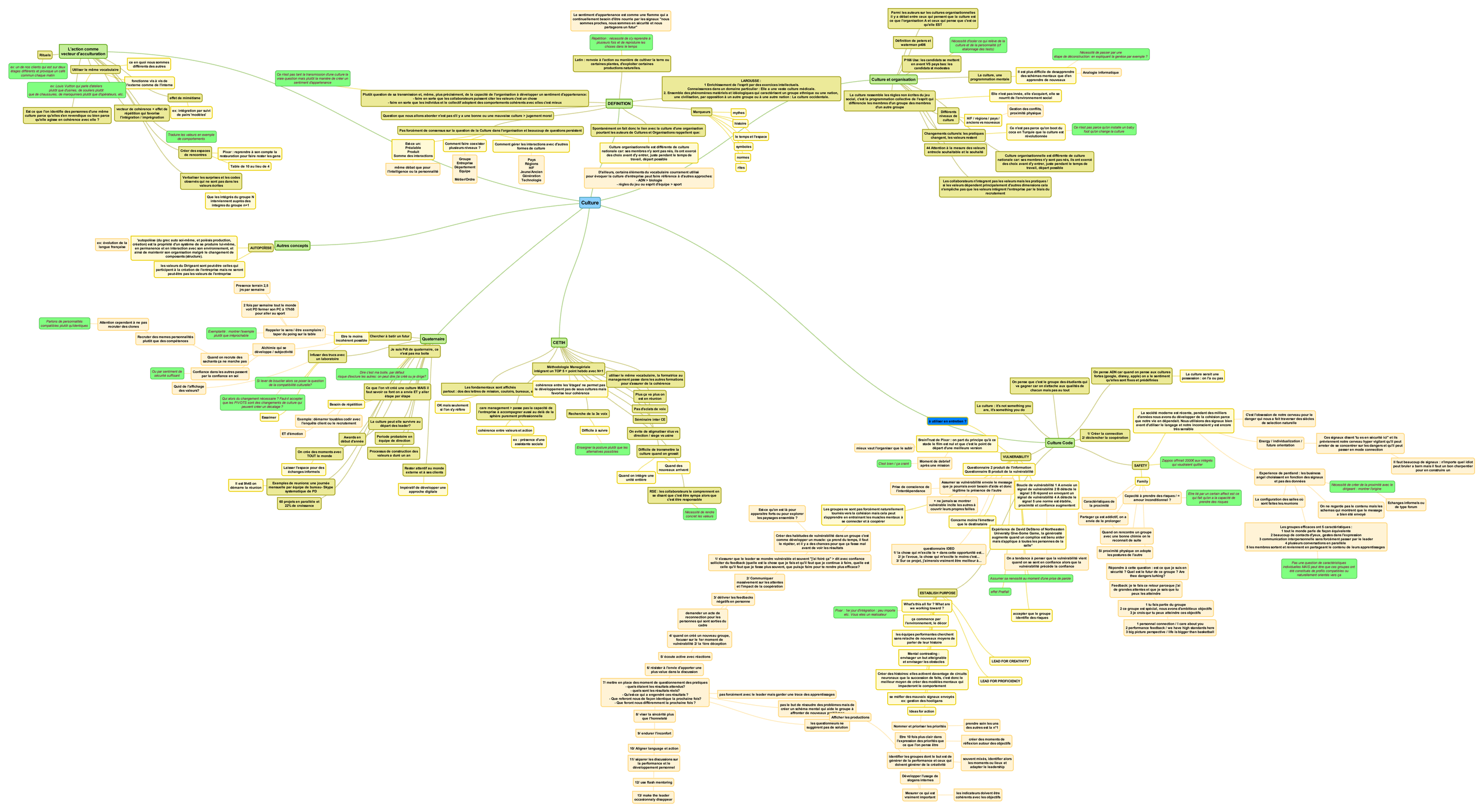

Culture
DEFINITION
Le sentiment d'appartenance est comme une flamme qui a continuellement besoin d'être nourrie par les signaux "nous sommes proches, nous sommes en sécurité et nous partageons un futur".
Répétition : nécessité de s'y reprendre à plusieurs fois et de reproduire les choses dans le temps
Latin : renvoie à l'action ou manière de cultiver la terre ou certaines plantes, d'exploiter certaines productions naturelles.
LAROUSSE :
1 Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels.
Connaissances dans un domaine particulier : Elle a une vaste culture médicale.
2. Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : La culture occidentale.
Marqueurs
mythes
histoire
le temps et l'espace
symboles
normes
rites
Spontanément on fait donc le lien avec la culture d'une organisation pourtant les auteurs de Cultures et Organisations rappellent que:
Culture organisationnelle est différente de culture nationale car: ses membres n'y sont pas nés, ils ont exercé des choix avant d'y entrer, juste pendant le temps de travail, départ possible
D'ailleurs, certains éléments du vocabulaire couramment utilisé pour évoquer la culture d'entreprise peut faire référence à d'autres approches:
ADN > biologie
- règles du jeu ou esprit d'équipe > sport
Pas forcément de consensus sur la question de la Culture dans l'organisation et beaucoup de questions persistent
Est-ce un:
Préalable
Produit
Somme des interactions
même débat que pour l'intelligence ou la personnalité
Comment faire coexister plusieurs niveaux ?
Groupe
Entreprise
Département
Equipe
Métier/Ordre
Comment gérer les interactions avec d'autres formes de culture
Pays
Régions
H/F
Jeune/Ancien
Génération
Technologie
Question que nous allons aborder n'est pas s'il y a une bonne ou une mauvaise culture > jugement moral
Plutôt question de sa transmission et, même, plus précisément, de la capacité de l'organisation à développer un sentiment d'appartenance:
- faire en sorte que les individus et le collectif adoptent des comportements cohérents avec elles c'est mieux
Ce n'est pas tant la transmission d'une culture la vraie question mais plutôt la manière de créer un sentiment d'appartenance
L'action comme vecteur d'acculturation
Rituels
Utiliser le même vocabulaire
ex: un de nos clients qui est sur deux étages différents et provoque un café commun chaque matin
ce en quoi nous sommes différents des autres
fonctionne vis à vis de l'externe comme de l'interne
ex: Louis Vuitton qui parle d'ateliers plutôt que d'usines, de soutiers plutôt que de chaussures, de manquinets plutôt que d'opérateurs, etc.
effet de mimétisme
Est ce que l'on identifie des personnes d'une même culture parce qu'elles s'en revendique ou bien parce qu'elle agisse en cohérence avec elle ?
vecteur de cohérence + effet de répétition qui favorise l'intégration / imprégnation
ex: intégration par suivi de pairs 'modèles'
Traduire les valeurs en exemple de comportements
Créer des espaces de rencontres
Pixar : reprendre à son compte la restauration pour faire rester les gens
Table de 10 au lieu de 4
Verbaliser les surprises et les codes observés qui ne sont pas dans les valeurs écrites
Que les intégrés du groupe N interviennent auprès des intégres du groupe n+1
Autres concepts
AUTOPOÏESE
ex: évolution de la langue française
"autopoïèse (du grec auto soi-même, et poïesis production, création) est la propriété d'un système de se produire lui-même, en permanence et en interaction avec son environnement, et ainsi de maintenir son organisation malgré le changement de composants (structure).
les valeurs du Dirigeant sont peut-être celles qui participent à la création de l'entreprise mais ne seront peut-être pas les valeurs de l'entreprise
Quaternaire
Présence terrain 2,5 jrs par semaine
2 fois par semaine tout le monde voit PD fermer son PC à 17h55 pour aller au sport
Partons de personnalités compatibles plutôt qu'identiques
Attention cependant à ne pas recruter des clones
Recruter des memes personnalités plutôt que des compétences
Quand on recrute des sachants ça ne marche pas
Confiance dans les autres passent par la confiance en soi
Quid de l'affichage des valeurs?
Exemplarité : montrer l'exemple plutôt que imprescriptable
Rappeler le sens / être exemplaire / taper du poing sur la table
Etre le moins incohérent possible
Chercher à batir un futur
Je suis Pdt de quaternaire, ce n'est pas ma boite
Alchimie qui se développe / subjectivité
Infuser des trucs avec un laboratoire
Ou par sentiment de sécurité suffisant
Si lever de bouclier alors se poser la question de la compatibilité culturelle?
Qu'alors du changement nécessaire ? Faut-il accepter que les PIVOTS sont des changements de culture qui peuvent créer un décalage ?
Dire c'est ma boite, par défaut risque d'exclure les autres, on peut dire j'ai créé ou je dirige?
Ce que l'on vit créé une culture MAIS il faut savoir ce font on a envie ET y aller étape par étape
Besoin de répétition
Exemple: démarrer toutdes codir avec l'enquête client ou le recrutement
ET d'émotion
Awards en début d'année
La culture peut elle survivre au départ des leader?
Période probatoire en équipe de direction
Processus de construction des valeurs a duré un an
Rester attentif au monde externe et à ses clients
Impératif de développer une approche digitale
Essaimer
On crée des moments avec TOUT le monde
Laisser l'espace pour des échanges informels
Il est 9h45 on démarre la réunion
Exemples de reunions: une journée mensuelle par équipe de bureau- Skype systematique de PD
60 projets en parallèle et 22% de croissance
CETIH
Méthodologie Managériale intégrant un TOP 5 + point hebdo avec N+1
Les fondamentaux sont affichés partout : dos des lettres de mission, coussins, bureaux, e
OK mais seulement si l'on s'y réfère
care management > passe pas la capacité de l'entreprise à accompagner aussi au delà de la sphère purement professionnelle
cohérence entre les valeurs et action
ex : présence d'une assistante sociale
cohérence entre les 'étages' ne permet pas le développement pas de sous cultures mais favorise leur cohérence
utiliser le même vocabulaire, la formatrice au management passe dans les autres formations pour s'assurer de la cohérence
Plus ça va plus on est en réunion
Pas d'éclats de voix
Séminaire inter CE
Recherche de la 3e voix
Difficile à suivre
Enseigner la posture plutôt que les alternatives possibles
On evite de stigmatiser élus vs direction / siege vs usine
Difficile de transmettre la culture quand on grossit
Quand des nouveaux arrivent
Quand on intègre une unité entière
RSE : les collaborateurs le comprennent en se disant que c'est être sympa alors que c'est être responsable
Nécessité de rendre concret les valeurs
Culture et organisation
Parmi les auteurs sur les cultures organisationnelles il y a débat entre ceux qui pensent que la culture est ce que l'organisation A et ceux qui pense que c'est ce qu'elle EST
Définition de peters et waterman p406
Nécessité d'isoler ce qui relève de la culture et de la personnalité (cf etalonnage des tests)
P168 Usa: les candidats se mettent en avant VS pays bas: les candidats at modestes
Nécessité de passer par une étape de déconstruction: en expliquant la genèse par exemple ?
La culture, une programmation mentale
Il est plus difficile de desapprendre des schémas mentaux que d'en apprendre de nouveaux
Analogie informatique
La culture ressemble les règles non écrites du jeu social, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe
Elle n'est pas innée, elle s'acquiert, elle se nourrit de l'environnement social
Différents niveaux de culture
H/F / régions / pays / anciens vs nouveaux
Gestion des conflits, proximité physique
Changements culturels: les pratiques changent, les valeurs restent
Ce n'est pas parce qu'on boot du coca en Turquie que la culture est révolutionnée
Ce n'est pas parce qu'on installe un baby foot qu'on change la culture
44 Attention à la mesure des valeurs entrevue souhaitable et le souhaité
Culture organisationnelle est différente de culture nationale car: ses membres n'y sont pas nés, ils ont exercé des choix avant d'y entrer, juste pendant le temps de travail, départ possible
Les collaborateurs n'intègrent pas les valeurs mais les pratiques / et les valeurs dépendent principalement d'autres dimensions cela n'empêche pas que les valeurs intègrent l'entreprise par le biais du recrutement
à utiliser en entretien ?
Culture Code
On pense que c'est le groupe des étudiants qui va gagner car on s'attache aux qualités de chacun mais pas au tout
On pense ADN car quand on pense aux cultures fortes (google, disney, apple) on a le sentiment qu'elles sont fixes et prédéfinies
La culture sera/t une possession : on l'a ou pas
La culture : it's not something you are, it's something you do
1/ Créer la connection 2/ déclencher la coopération
La société moderne est récente, pendant des milliers d'années nous avons du développer de la cohésion parce que notre vie en dépendait. Nous utilisions des signaux bien avant d'utiliser le langage et notre inconscient y est encore très sensible
C'est l'obsession de notre cerveau pour le danger qui nous a fait traverser des siècles de selection naturelle
Energy / individualization / future orientation
Ces signaux disent "tu es en sécurité ici" et ils préviennent notre cerveau hyper vigilant qu'il peut arreter de se concentrer sur les dangers et qu'il peut passer en mode connection
BrainTrust de Pixar : on part du principe qu'à ce stade le film est nul et que c'est le point de départ d'une meilleure version
mieux vaut l'organiser que le subir
VULNERABILITY
C'est bien / ça craint
Moment de debrief après une mission
Questionnaire 2 produit de l'information Questionnaire B produit de la vulnérabilité
SAFETY
Zappos offrait 2000€ aux intégrés qui voulaient quitter
Il faut beaucoup de signaux : n'importe quel idiot peut bruler a barn mais il faut un bon charpentier pour en construire un
Family
Capacité à prendre des risques / = amour inconditionnel ?
Être lié par un certain affect est ce qui fait qu'on a la capacité de prendre des risques
Caractéristiques de la proximité
Partager ca est addictif, on a envie de le prolonger
Experience de pentland : les business angel choisissent en fonction des signaux et pas des données
Nécessité de créer de la proximité avec le dirigeant : montrer l'origine
La configuration des salles où sont faites les reunions
Echanges informels ou de type forum
On ne regarde pas le contenu mais les schemas qui montrent que le message a bien été envoyé
Les groupes efficaces ont 5 caractéristiques :
1 tout le monde parle de façon équivalente
2 beaucoup de contacts d'yeux, gestes dans l'expression
3 communication interpersonnelle sans forcément passer par le leader
4 plusieurs conversations en parallèle
5 les membres sortent et reviennent en partageant le contenu de leurs apprentissages
Pas une question de caractéristiques individuelles MAIS peut être que ces groupes ont été constitués de profils compatibles ou naturellement orientés vers ça
Quand on rencontre un groupe avec une bonne chimie on le reconnait de suite
Si proximité physique on adopte les postures de l'autre
Répondre à cette question : est ce que je suis en sécurité ? Quel est le futur de ce groupe ? Are thee dangers lurking?
Feedback: je te fais ce retour parceque j'ai de grandes attentes et que je sais que tu peux les atteindre
1 tu fais partie du groupe
2 ce groupe est spécial, nous avons d'ambitieux objectifs
3 je crois que tu peux atteindre ces objectifs
1 personnal connection / 1 care about you
2 performance feedback / we have high standards here
3 big picture perspective / life is bigger than basketball
Prise de conscience de l'interdépendance
+ ne jamais se montrer vulnérable incite les autres à couvrir leurs propres failles
Assumer sa vulnérabilité envoie le message que je pourrais avoir besoin d'aide et donc légitime la présence de l'autre
Boucle de vulnérabilité 1 A envoie un signal de vulnérabilité 2 B détecte le signal 3 B répond en envoyant un signal de vulnérabilité 4 A détecte le signal 5 une norme est établie, proximité et confiance augmentent
Est-ce qu'on est là pour apparaitre forts ou pour explorer les paysages ensemble ?
Les groupes ne sont pas forcément naturellement tournés vers la cohésion mais cela peut s'apprendre en entrainant les muscles mentaux à se connecter et à coopérer
Concerne moins l'émetteur que le destinataire
Expérience de David DeSteno of Northeasten University Give-Some Game, la générosité augmente quand un complice est benu aider mais s'applique à toutes les personnes de la salle"
Créer des habitudes de vulnérabilité dans un groupe c'est comme développer un muscle: ça prend du temps, il faut le répéter, et il y a des chances pour que ça fasse mal avant de voir les résultats
questionnaire IDEO
1/ la chose qui m'excite le + dans cette opportunité est...
2/ je l'avoue, la chose qui m'excite le moins c'est...
3/ Sur ce projet, j'aimerais vraiment être meilleur à...
On a tendance à penser que la vulnérabilité vient quand on se sent en confiance alors que la vulnérabilité précède la confiance
1/ s'assurer que le leader se montre vulnérable et souvent "j'ai foiré ça" > dit avec confiance
solliciter du feedback (quelle est la chose que je fais et qu'il faut que je continue à faire, quelle est celle qu'il faut que je fasse plus souvent, que puisje faire pour te rendre plus efficace?
2/ Communiquer massivement sur les attentes et l'impact de la coopération
3/ délivrer les feedbacks négatifs en personne
demander un acte de reconnection pour les personnes qui sont sorties du cadre
4/ quand on créé un nouveau groupe, focuser sur le 1er moment de vulnérabilité 2/ la 1ère déception
5/ écoute active avec réactions
6/ résister à l'envie d'apporter une plus value dans la discussion
7/ mettre en place des moment de questionnement des pratiques
- quels étaient les résultats attendus?
- quels sont les résultats réels?
- Qu'est-ce qui a engendré ces résultats ?
- Que referont nous de façon identique la prochaine fois?
- Que feront nous différemment la prochaine fois ?
8/ viser la sincérité plus que l'honnêteté
9/ endurer l'inconfort
10/ Aligner language et action
11/ séparer les discussions sur la performance et le développement personnel
12/ use flash mentoring
13/ make the leader occasionnally disappear
ESTABLISH PURPOSE
Pixar : 1er jour d'intégration : peu importe etc. Vous etes un réalisateur
What's this all for ? What are we working toward ?
ça commence par l'environnement, le décor
Affect Pratfall
Assumer sa nervosité au moment d'une prise de parole
accepter que le groupe identifie des risques
LEAD FOR CREATIVITY
LEAD FOR PROFICIENCY
pas forcément avec le leader mais garder une trace des apprentissages
pas le but de résoudre des problèmes mais de créer un schéma mental qui aide le groupe à affronter de nouveaux problèmes
Afficher les productions
les questionneurs ne suggèrent pas de solution
les équipes performantes cherchent sans relache de nouveaux moyens de parter de leur histoire
Mental contrasting : envisager un but atteignable et envisager les obstacles
Créer des histoires: elles activent davantage de circuits neuronaux que la succession de faits, c'est donc le meilleur moyen de créer des modèles mentaux qui impacteront le comportement
se méfier des mauvaix signaux envoyés ex: gestion des hooligans
Ideas for action
Nommer et prioriser les priorités
prendre soin les uns des autres est la n°1
Etre 10 fois plus clair dans l'expression des priorités que ce que l'on pense être
créer des moments de réflexion autour des objectifs
identifier les groupes dont le but est de générer de la performance et ceux qui doivent générer de la créativité
souvent mixés, identifier alors les moments ou lieux et adapter le leadership
Développer l'usage de slogans internes
Mesurer ce qui est vraiment important
les indicateurs doivent être cohérents avec les objectifs