



perspective de recherche

Culture organisationnelle

Privilégier les espaces de créativité pour créer une culture d'entreprise écologique

Comment une organisation peut-elle développer une culture plus écologique ou une plus grande conscience sociale sans pour autant anéantir sa culture existante?

Plusieurs recherches passées ont laissé entendre qu'il fallait frapper un grand coup ou imposer des initiatives émanant de la direction pour changer la culture d'entreprise. Elles invoquaient également la nécessité de « désapprendre » les normes culturelles existantes. Cependant, une nouvelle recherche montre que les employés en place – et non seulement les dirigeants – peuvent instiguer des changements culturels sans pour autant perturber la culture existante. Les employés sont en effet en mesure de proposer de nouveaux outils et de nouvelles idées, parvenant à les ajouter à la culture en place en créant minutieusement des occasions d'apprentissage et d'expérimentation.

Jennifer Howard-Grenville (Université d'Orégon), Karen Golden-Biddle (Université de Boston), Jennifer Irwin (Université d'Orégon) et Jina Mao (Université de Boston) ont étudié trois organisations qui ont réussi à intégrer le développement durable dans leur culture existante en créant des « espaces liminaires » – soit des lieux ou des événements à l'intérieur de l'organisation, mais se situant en dehors des activités de travail quotidiennes.

Les agents de changement utilisaient ces espaces liminaires pour permettre aux employés d'expérimenter de nouvelles idées, telles que le développement durable. Les employés pouvaient alors intégrer ces nouveaux outils et idées à leur travail quotidien, ce qui a contribué à les diffuser au sein de leur groupe de travail et au bout du compte dans toute l'organisation.

Par exemple, une organisation a réuni un groupe de concepteurs afin de réfléchir à des façons de créer des produits écologiques sur toute la ligne. Les concepteurs étaient encouragés à proposer les idées les plus folles – et plusieurs d'entre elles ont été mises en œuvre. Le succès de ces nouveaux produits écologiques a contribué à répandre l'idée que le développement durable était une forme d'innovation plutôt qu'un risque réglementaire.

Cette étude qualitative est fondée sur des interviews approfondies avec des instigateurs de changement dans trois organisations très différentes, ainsi qu'avec d'autres employés qui ont été témoins de ces efforts de changement parfois subtils. À partir de ces interviews, les auteurs ont mis au point un modèle qui montre comment les employés au sein de l'organisation peuvent mettre en œuvre le changement.

Les chercheurs ont défini plusieurs importants facteurs pour réussir à changer la culture. Premièrement, il est possible de changer intentionnellement la culture sans heurts ou sans

programmes émanant du sommet. Le changement peut plutôt provenir d'événements organisationnels quotidiens tels que des réunions ou des programmes de formation. Cependant, pour que ces événements soient efficaces, les gens doivent être libres d'expérimenter en toute sécurité avec de nouvelles idées.

« ... ceux qui ont une bonne compréhension de la culture en place s'avèrent d'excellents agents de changement parce qu'ils sont en mesure de rattacher de nouvelles idées aux valeurs courantes de l'organisation. »

Deuxièmement, il n'est pas nécessaire que des personnes extérieures ou des figures d'autorité internes bouleversent totalement la culture organisationnelle existante pour changer cette culture. Au lieu de cela, ceux qui ont une bonne compréhension de la culture en place s'avèrent d'excellents agents de changement parce qu'ils sont en mesure de rattacher de nouvelles idées aux valeurs courantes de l'organisation.

Troisièmement, il est possible d'ajouter de nouvelles idées dans la culture d'une organisation sans désapprendre les anciens modèles culturels.

Les gestionnaires qui s'efforcent de changer la culture de leur entreprise devraient donc :

- Rechercher des situations quotidiennes qui permettent d'injecter des idées liées au changement souhaité, renforcer les nouvelles façons de penser ou inviter les employés à faire part de leurs réflexions.
- Être conscient de la culture et des préoccupations existantes de l'organisation et de la façon dont celles-ci peuvent être liées au changement désiré ou aux nouvelles préoccupations de l'organisation. Pensez à *ajouter* au lieu de changer ou de remplacer.
- Sortez vos employés de leur contexte quotidien – même de façon temporaire ou opportuniste – afin de proposer de nouvelles idées. Pour mettre les nouvelles idées à l'essai, demandez aux employés de participer au lieu de seulement écouter.
- Adoptez une perspective à long terme. Vous pouvez avoir une vision finale, mais faites montre de patience et de souplesse lorsque vous aidez les autres à atteindre cette vision.