



Pratt & Whitney Canada

Une société de United Technologies

La culture organisationnelle dans
l'établissement d'une stratégie de
développement durable

27 janvier 2010

WARNING - PROPRIETARY NOTICE

This document is the property of Pratt & Whitney Canada Corp. (P&WC). You may not possess, use, copy or disclose this document or any information in it, for any purpose, including without limitation to design, manufacture, or repair parts, or obtain FAA or other government approval to do so, without P&WC's express written permission. Neither receipt nor possession of this document alone, from any source, constitutes such permission. Possession, use, copying or disclosure by anyone without P&WC's express written permission is not authorized and may result in criminal or civil liability.

NOTICE - DISCLOSURE OF INFORMATION

This document contains trade secrets or other confidential information, the further disclosure of which may be harmful to Pratt & Whitney Canada Corp. If the head of a Government agency or department intends to disclose any of this information, written notice should be given to: the Vice President - Legal Services, Pratt & Whitney Canada Corp., 1000 Marie-Victorin, (01BE5) Longueuil, Quebec J4G 1A1.

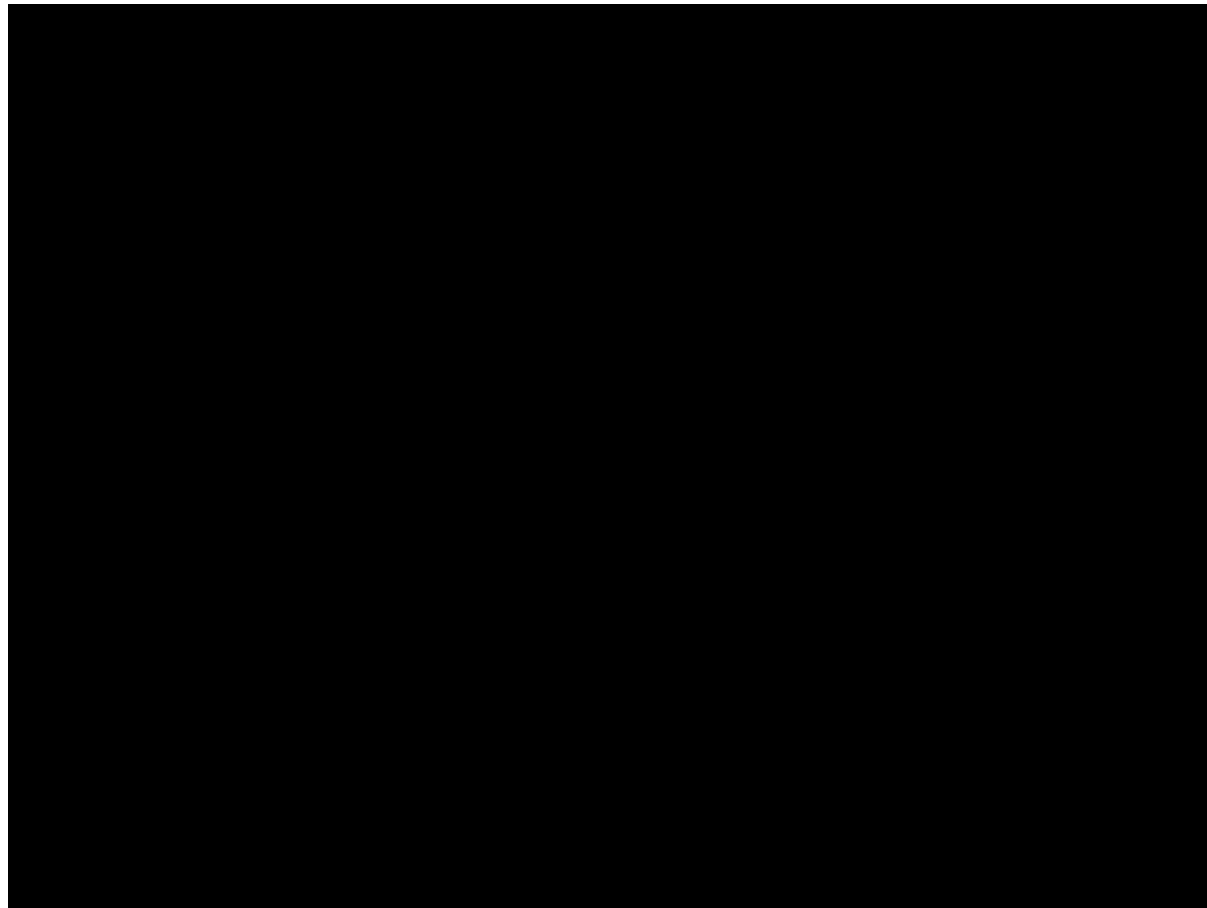
Plan de la présentation

1. Définition et fonctions de la culture organisationnelle
2. Théories sur le changement de culture
3. Expérience chez Pratt & Whitney Canada



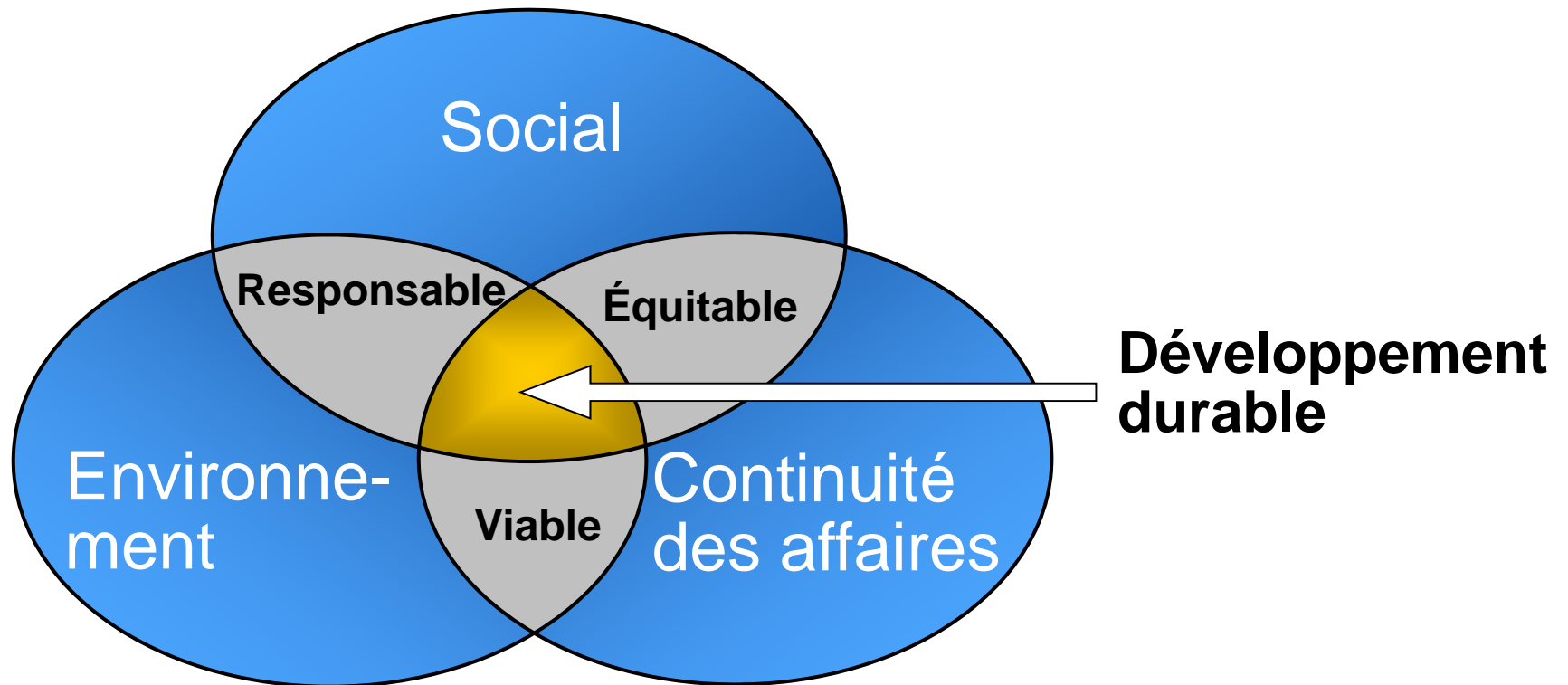
Culture organisationnelle

3rd planet from the sun



QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Renforcement de la capacité de la direction à intégrer les considérations sociales, économiques et environnementales à son processus décisionnel



Le triple résultat
Personnes + Planète + Profits = But

Culture organisationnelle

Aujourd'hui, nous vivons une aberration temporaire que nous appelons le capitalisme industriel qui cherche par inadvertance à anéantir ses deux plus importantes sources de capital, le monde naturel et les sociétés fonctionnelles. Aucun capitaliste sensé ne ferait une telle chose.

Today we have a temporary aberration called "industrial capitalism" which is inadvertently liquidating its two most important sources of capital.. the natural world and properly functioning societies. No sensible capitalist would do that.

Amory Lovins, Rocky Mountain Institute

Culture organisationnelle

- Somme des valeurs partagées, convictions, pratiques courantes et traditions qui, édifiées au fil de l'histoire de l'organisation, lui confèrent son caractère propre, orientent sa nature et mobilisent les énergies.
- De manière fortuite ou intentionnelle, chaque entreprise a sa culture.



Culture organisationnelle

Fonctions de la culture organisationnelle :

- Facteur de socialisation : intègre le personnel sans imposer
- Facteur de motivation : renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficacité des ressources
- Facteur de sentiment d'appartenance : facilite un engagement à quelque chose de plus large que les intérêts d'un individu
- Contrat psychologique entre employé et entreprise : fournit les normes de comportements et attitudes

Limites de la culture organisationnelle

- Facteur de résistance au changement : car facteur de rigidité
- Freins aux capacités d'adaptation
- Facteurs de conflits (entre et avec les sous-cultures)

Pourquoi changer ?

Le changement n'est pas une initiative, en général c'est une réaction.

Facteurs ou raisons :

- Environnement
- Législation
- Marché
- Pression gouvernementale
- Situation économique et financière
- Changement à la haute direction



La culture, plus que la structure, peut être un barrage contre le changement.

... ou un levier puissant.

Les statistiques

La transformation des croyances, des valeurs et des comportements individuels demeure un défi de taille...

Les leaders des Fortune 500 ont affirmé que **moins de 50 % des changements** introduits dans leurs entreprises ont été **jugés comme une réussite**. La résistance était identifiée comme la principale cause

Schiemann (1992)

75 % des initiatives de changement les plus populaires, soient l'amélioration de la qualité (TQM), la planification stratégique, la réingénierie et la réorganisation **n'ont généré aucun succès**.

Cameron (1997)

85 % des initiatives de réingénierie ont apporté peu ou pas d'amélioration. Certaines ont même eu des effets négatifs. Les initiatives intégrées dans une démarche globale de changements culturels ont eu beaucoup plus de succès.

Economist (1994)

Les champions du développement durable doivent tenir compte de ces échecs de transformation d'entreprises s'ils veulent transformer leurs intentions en résultats

Comment changer ?

Nous ne pouvons résoudre nos problèmes en réfléchissant de la même manière que nous l'avons fait en les créant.

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.

Albert Einstein

La créativité, c'est la cessation soudaine de la stupidité.

Creativity is the sudden cessation of stupidity.

Edwin Land (inventeur du polaroid)

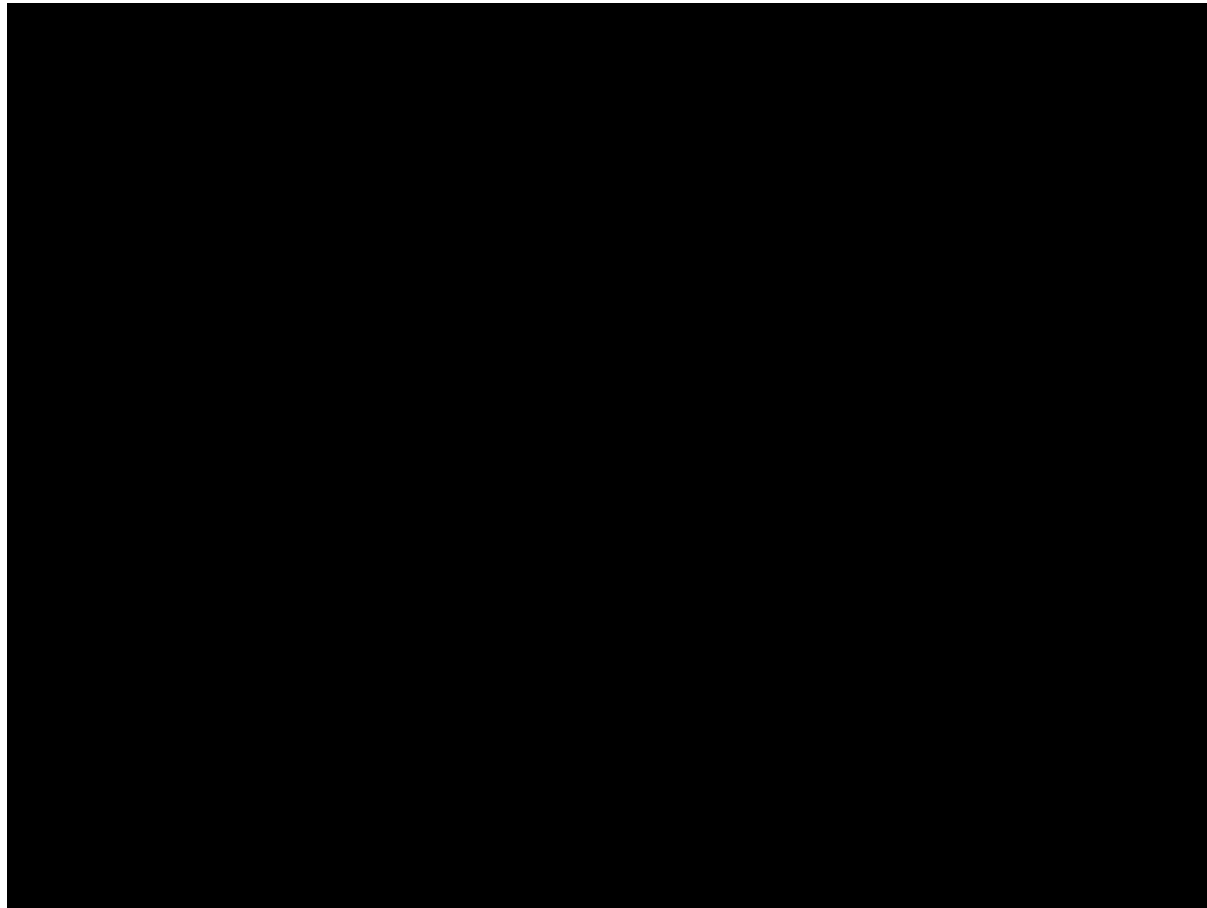
La meilleure façon d'avoir de nouvelles et meilleures idées, c'est de cesser d'avoir les vieilles et mauvaises idées

The best way to start having good new ideas is to stop having the bad old ideas.

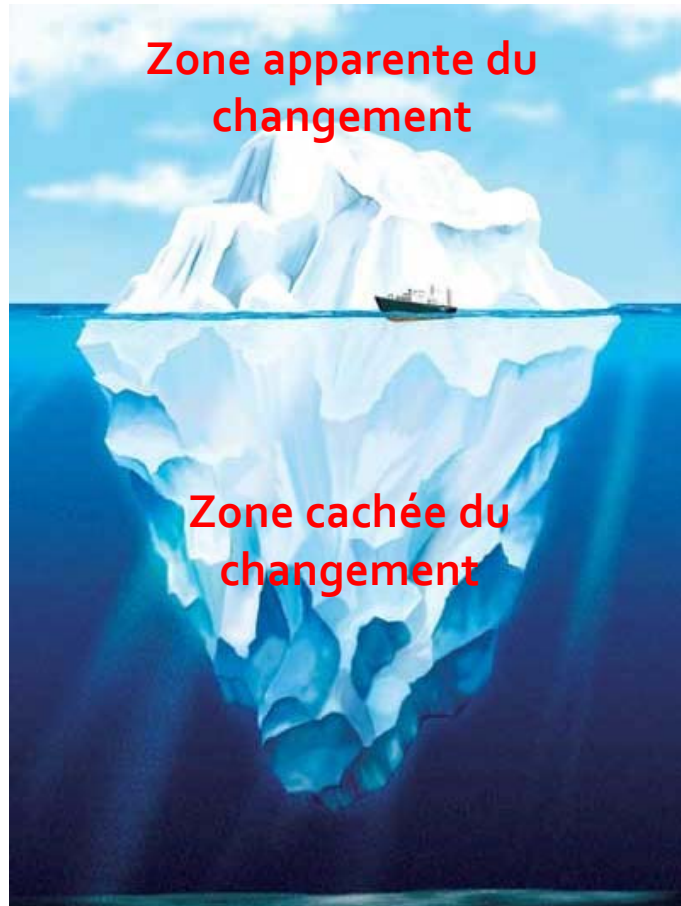
Amory Lovins

Culture organisationnelle

Why are we here?

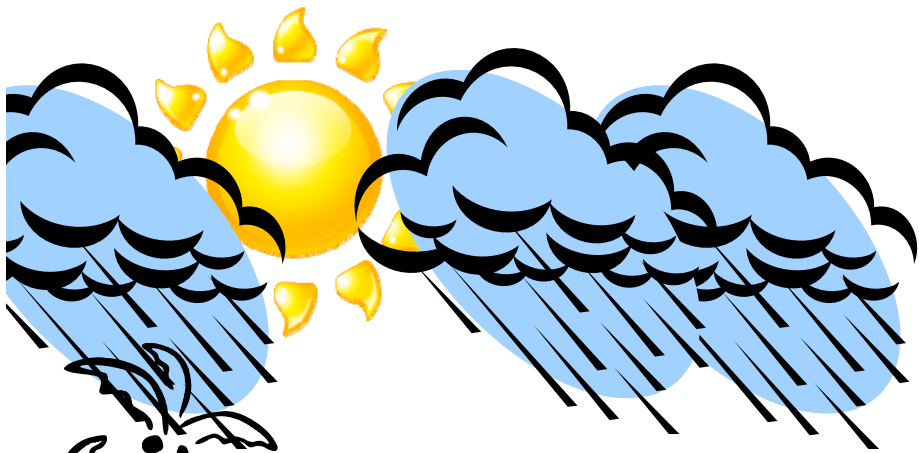


La face cachée du changement

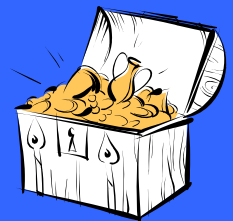
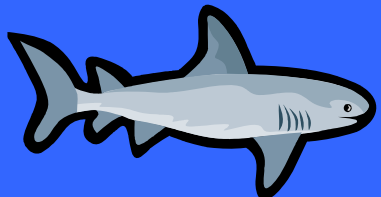
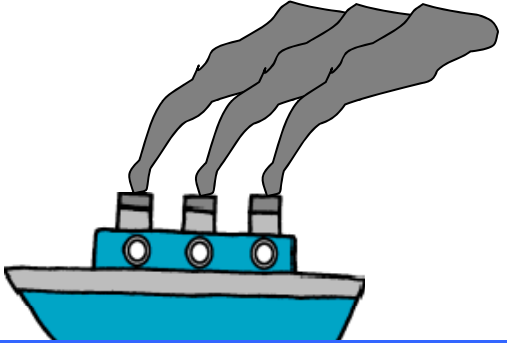
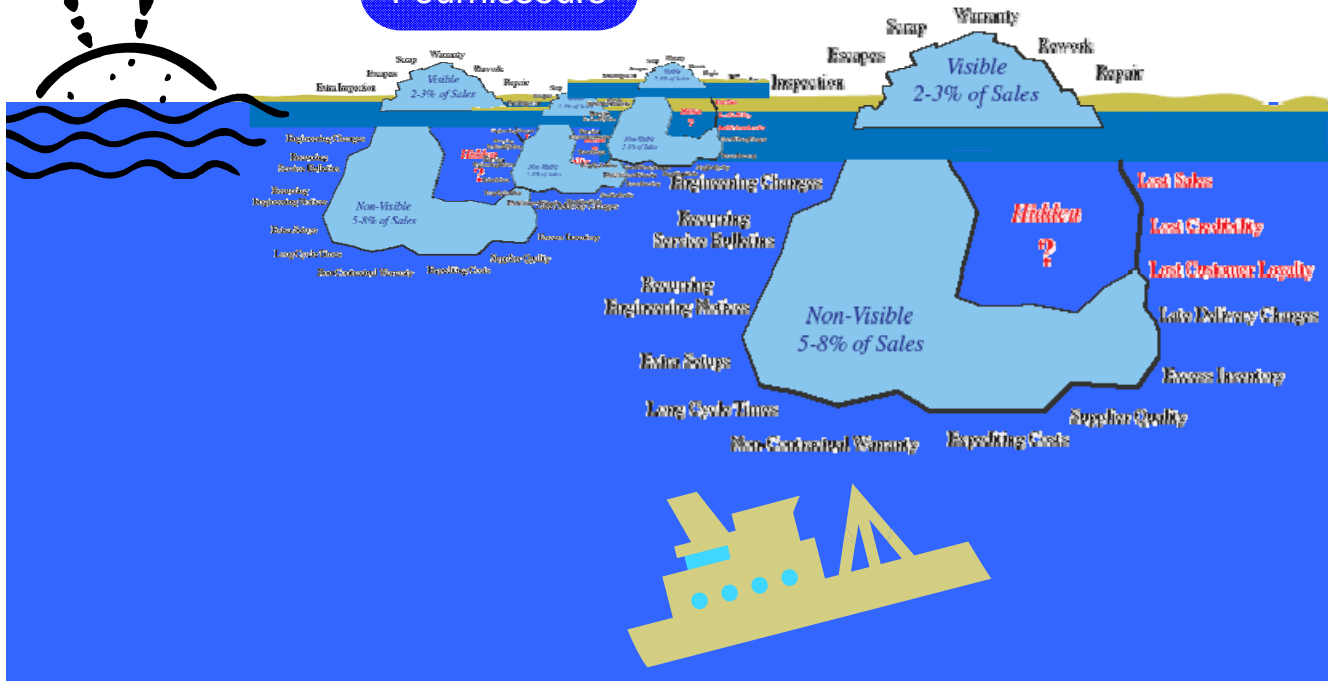


Buts, stratégies, objectifs, procédures, normes, politiques, comités, organigrammes, rapports, technologies, plans d'action, etc.

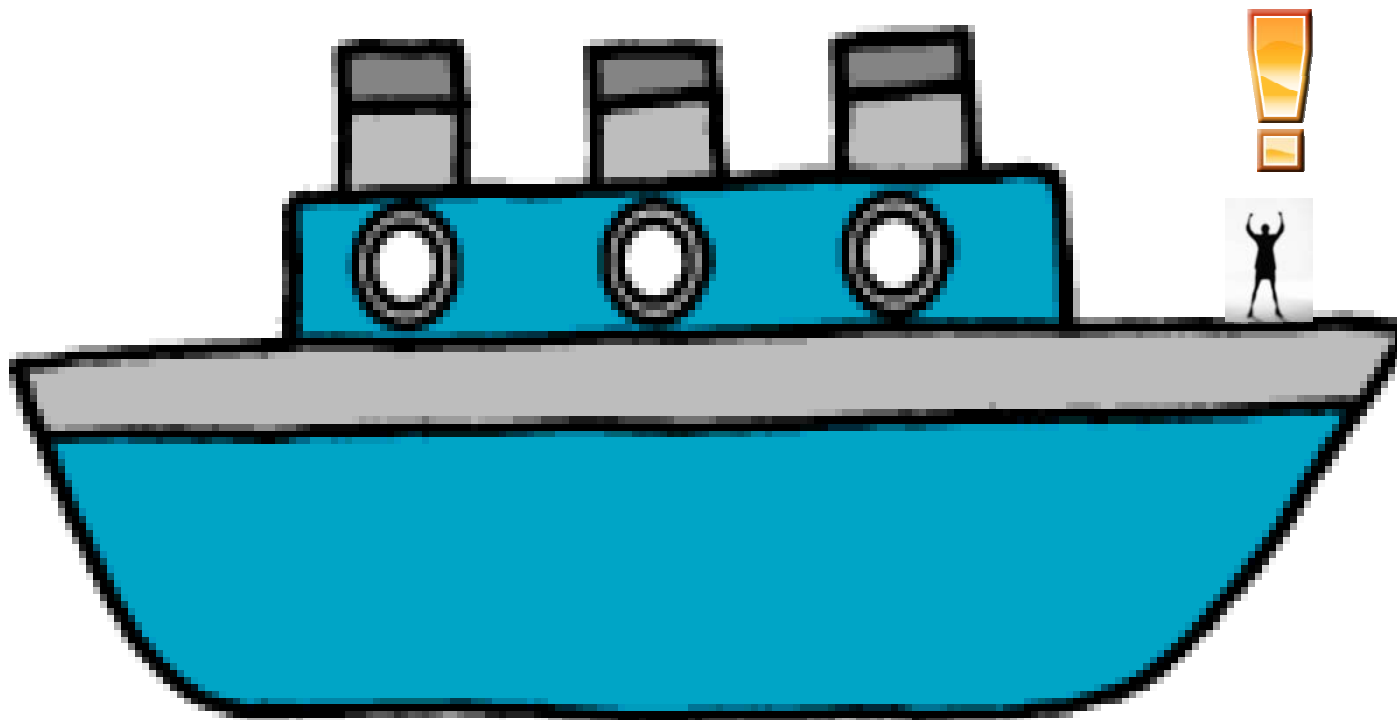
Attitudes, perceptions, valeurs, contexte, réseau informel, habitudes, culture, comportements, traditions, tabous, histoire, émotions, communication, etc.



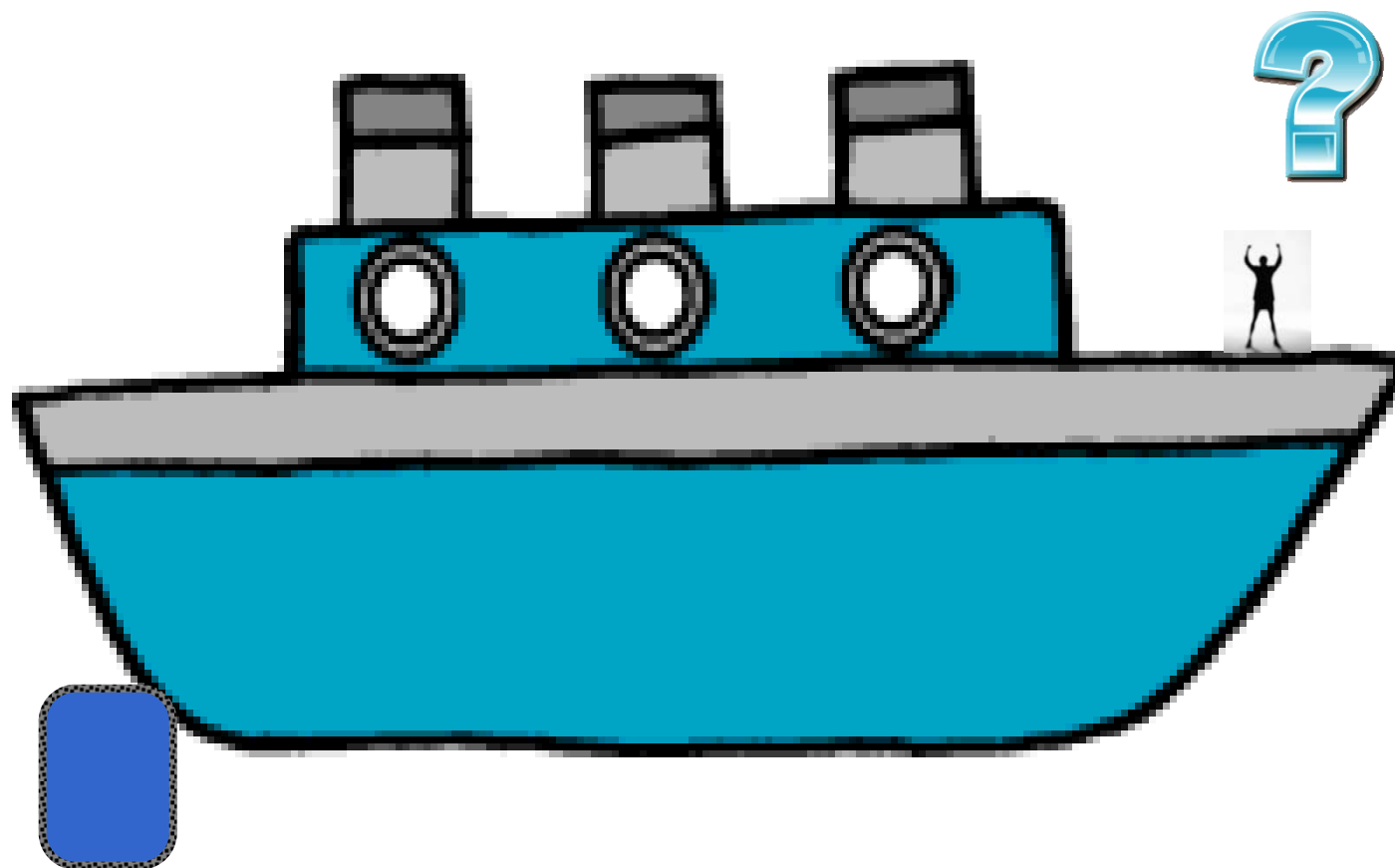
Fournisseurs



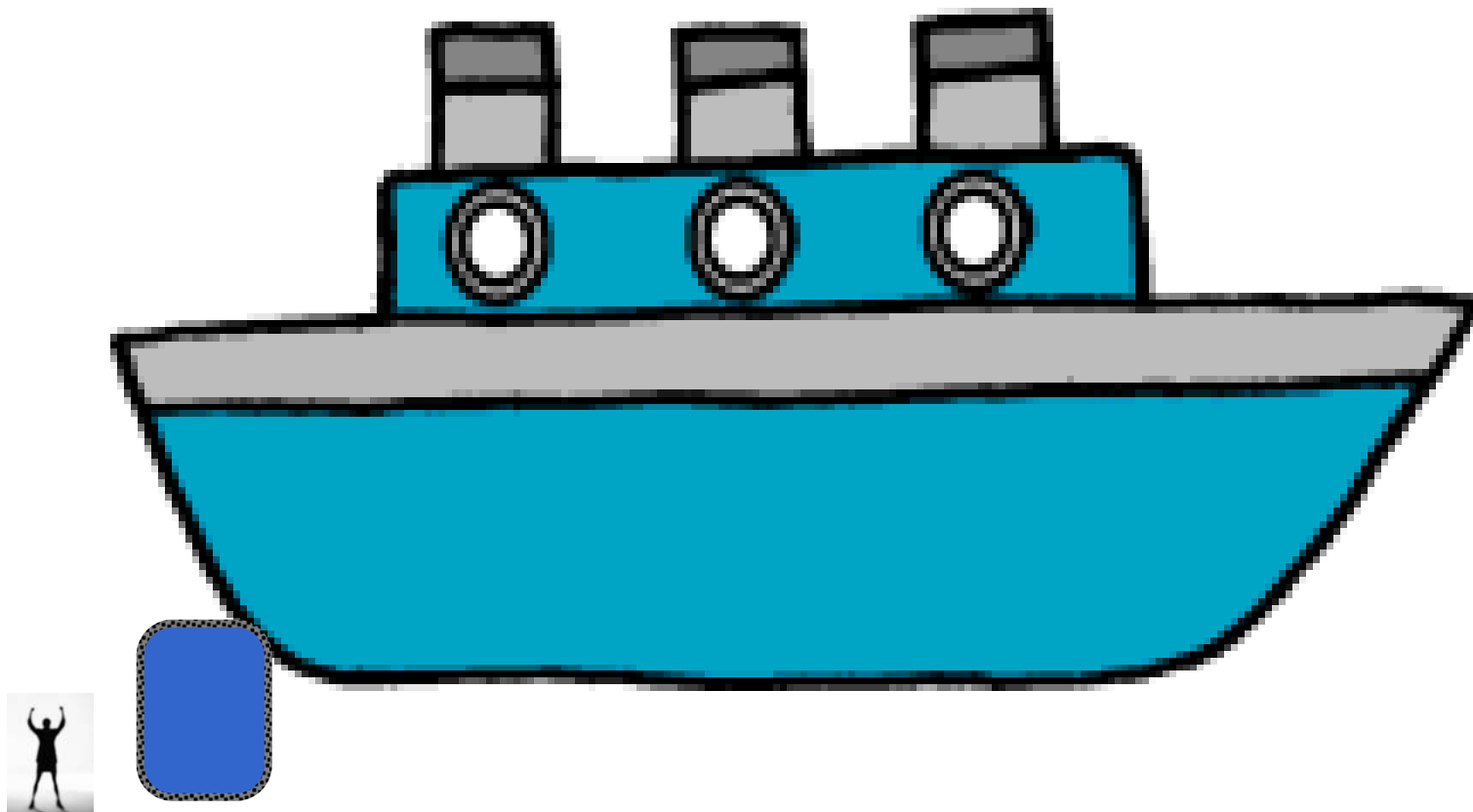
La face cachée du changement



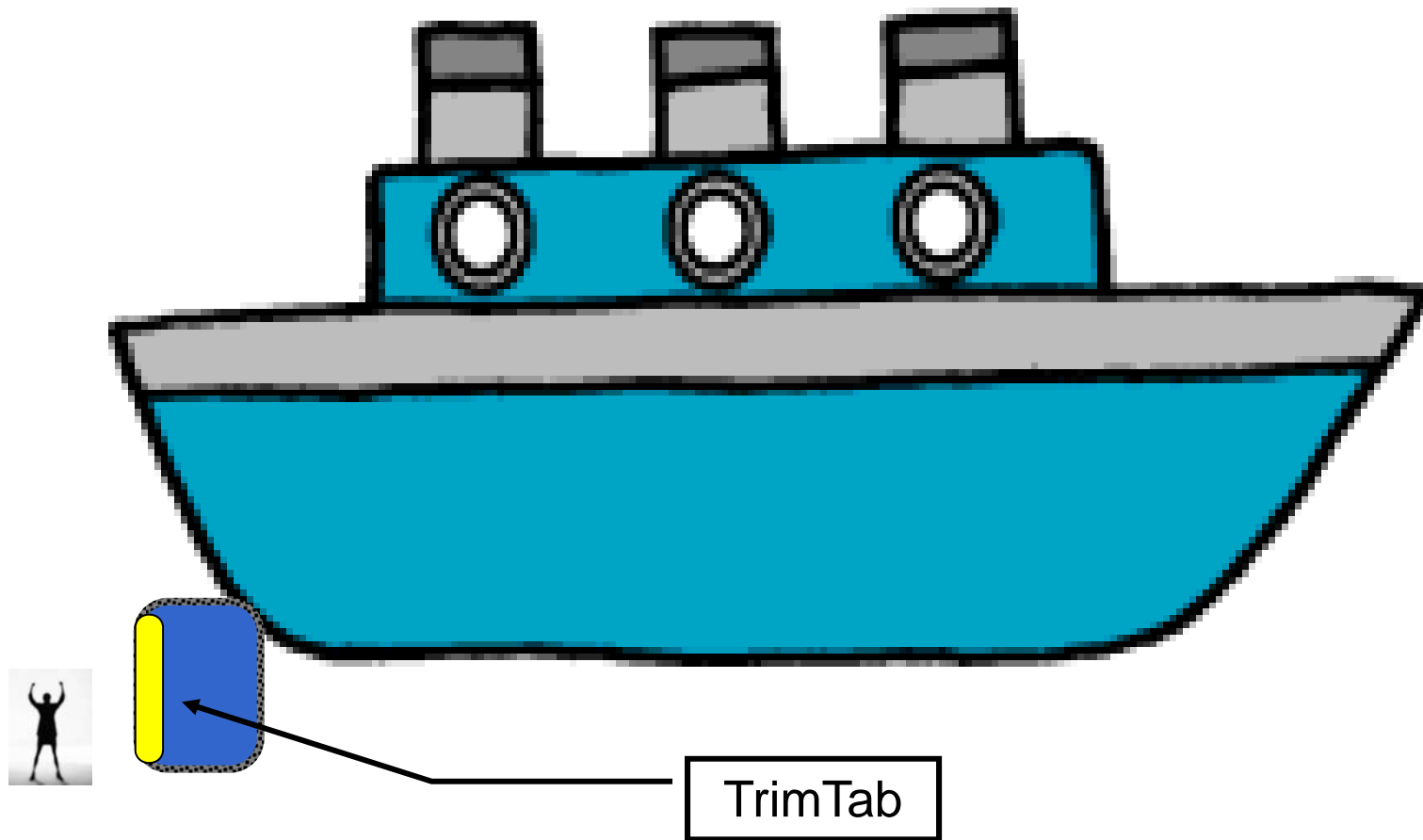
La face cachée du changement



La face cachée du changement



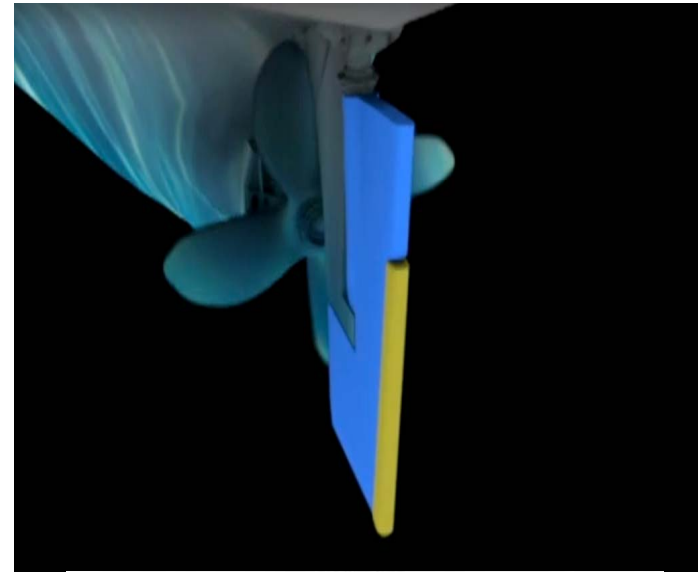
La face cachée du changement



La face cachée du changement

Something hit me very hard once, thinking about what one little man could do. Think of the Queen Mary - the whole ship goes by and then comes the rudder. And there's a tiny thing at the edge of the rudder called a trim tab. It's a miniature rudder. Just moving the little trim tab builds a low pressure that pulls the rudder around. **Takes almost no effort at all.** So I said that **the little individual can be a trim tab.** Society thinks it's going right by you, that it's left you altogether. But if you're doing dynamic things mentally, the fact is that you can just put your foot out like that and the whole big ship of state is going to go. So I said, call me Trim Tab.

Buckminster Fuller



La face cachée du changement

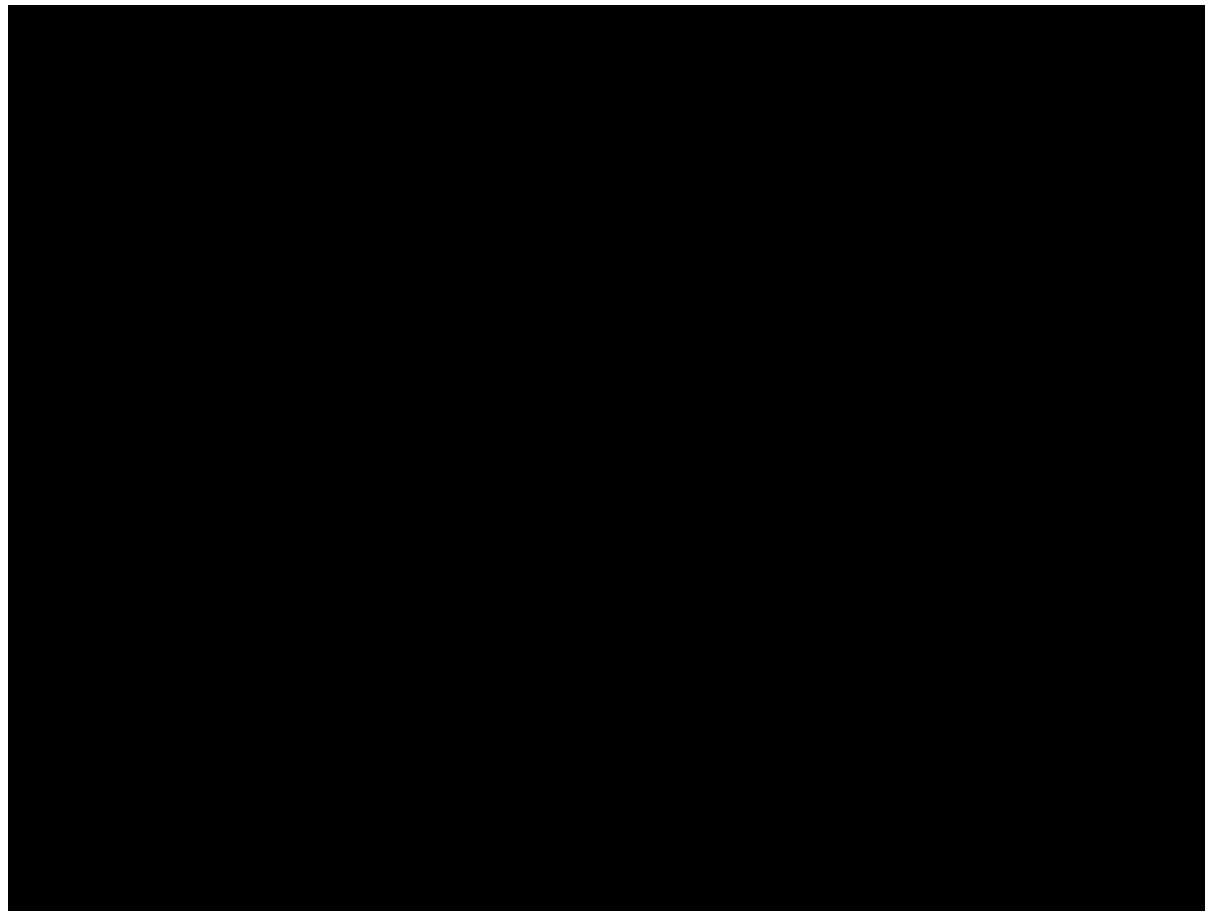
Si tu ne peux poser de grands gestes, pose de petits gestes avec grandeur.

If you cannot do great things, do small things in a great way.

Napoleon Hill

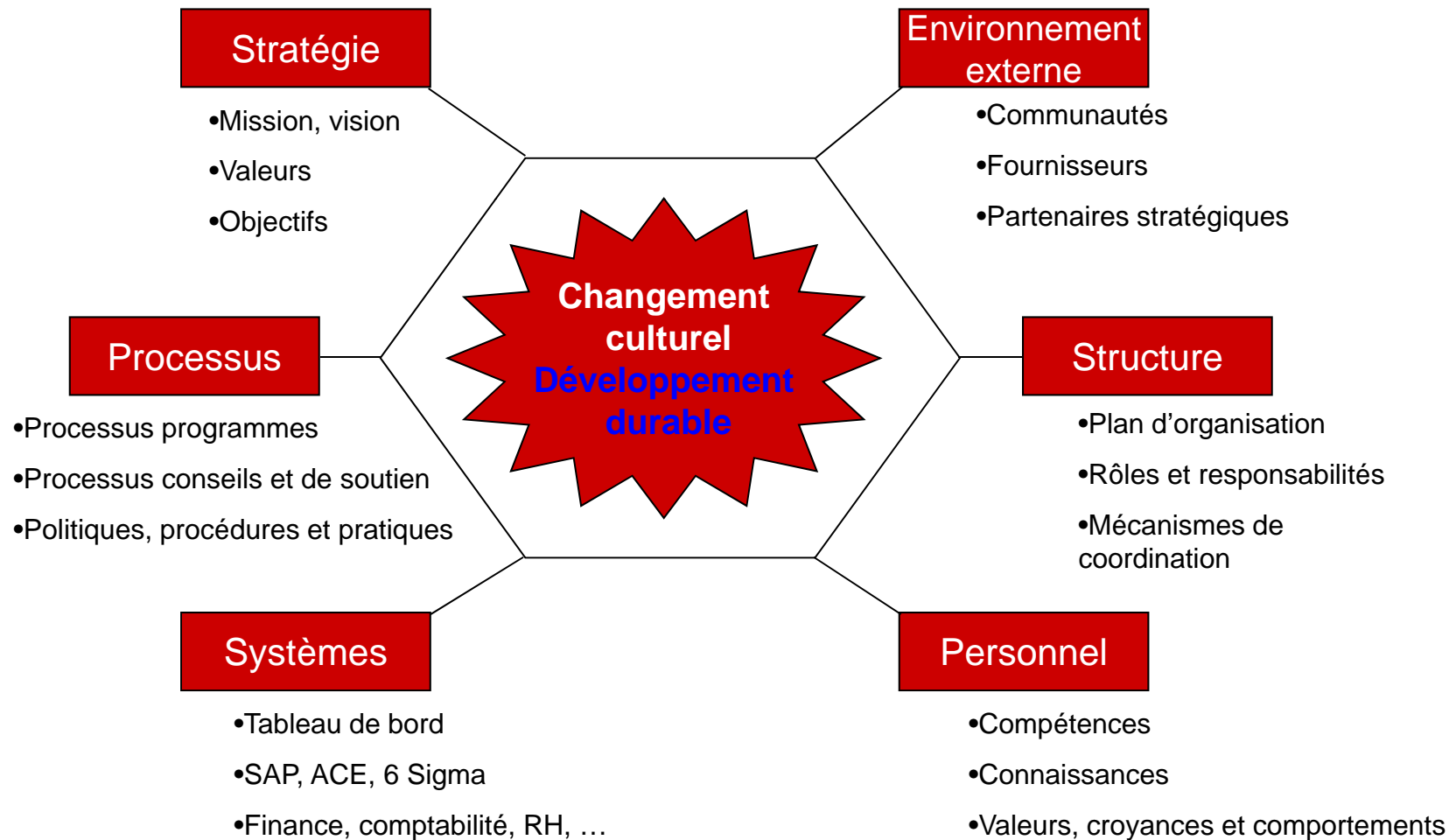
Culture organisationnelle

The power of one



Comprendre l'organisation comme système

Pour réussir à effectuer des changements dans l'entreprise, l'organisation doit évoluer dans de multiples dimensions en parallèle et assurer leur intégration.



La formule du changement

$$D \times V \times P > R$$

D = Le DÉsir de changer, résultant d'une insatisfaction liée au contexte présent, combiné à la volonté de faire quelque chose pour modifier le présent

V = L'adhésion à une VISION partagée d'un avenir meilleur

P = Les premières actions du PLAN jugées acceptables et adéquates pour nous mener vers la vision

R = Le résultat du $D \times V \times P$ doit être supérieur à la RÉSISTANCE (ou réaction) au changement de ceux qui devront soutenir, exécuter ou faire vivre la mission

Source : adaptation de Richard Beckhard

Les leviers du changement

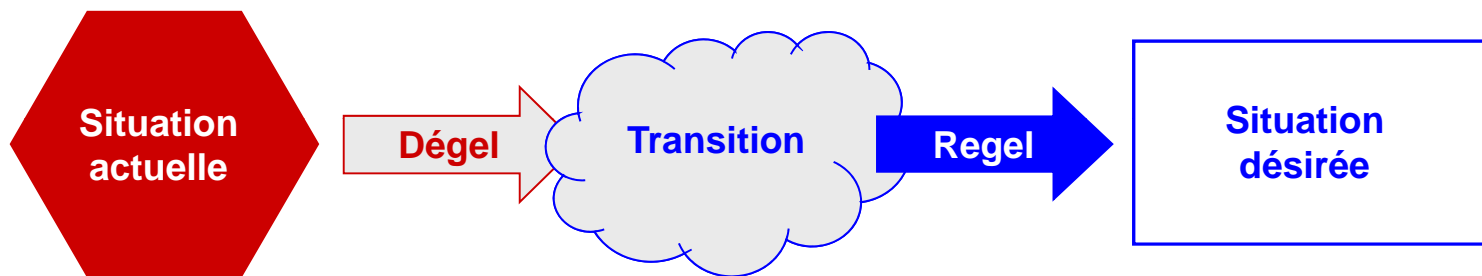
Endroits où intervenir dans un système (Donella Meadows) :

(en ordre croissant d'efficacité)

12. Constants, parameters, numbers
(such as subsidies, taxes, standards)
11. The sizes of buffers and other
stabilizing stocks, relative to their flows
10. The structure of material stocks and
flows (such as transport networks,
population age structures)
9. The lengths of delays, relative to the
rate of system change
8. The strength of negative feedback
loops, relative to the impacts they are
trying to correct again
7. The gain around driving positive
feedback loops
6. The structure of information flows (who
does and does not have access to
what kinds of information)
5. The rules of the system (such as
incentives, punishments, constraints)
4. The power to add, change, evolve, or
self-organize system structure
3. The goals of the system
2. The mindset or paradigm out of which
the system –its goals, structure, rules,
delays, parameters- arises
1. The power to transcend paradigms

Description du changement

Tout individu qui passe à travers un changement majeur vivra, à une intensité variable, le processus suivant :



Symptômes de la transition :

- Frustration
- Confusion
- Stress
- Critiques et conflits
- Nostalgie pour le bon vieux temps

Chez Pratt & Whitney Canada

Facteurs de changement identifiés chez P&WC

- Volonté de UTC
- Nomination d'un directeur, Environnement (officialisation de la fonction)
- 80^e anniversaire de P&WC
- Usine 15 (Mirabel), objectif : LEED Or !
- Contribution de l'industrie aéronautique aux changements climatiques = **4,9 %** (IPCC, mai 2009)
- Augmentation du trafic aérien de 5,3 % par année entre 2000 et 2007 (IPCC, mai 2009)
- Objectifs de l'IATA en prévision de Copenhague (aviation exclue de Kyoto)
 - Améliorer l'efficacité énergétique de 1,5 % par année jusqu'en 2020
 - Croissance neutre en carbone d'ici 2020
 - Réduire les émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2050 par rapport à 2005
- Sondage des employés, attentes au niveau de la responsabilité corporative



Chez Pratt & Whitney Canada

Automne 2008

- DD mis au programme de la revue de direction du système de gestion ESS

Début 2009

- Discours cohérent, ferme et constant sur le DD. Doit être vu comme une stratégie d'affaire pour obtenir des gains multiples.

CNQ, gaspillage, coûts, gagnant-gagnant, différentiateur et protection des marchés, risques non financiers

Fin 2009

- Consultant externe pour nous
- Création d'un poste de spécialiste
- Intégration dans le forum de la
- Analyse de cycle de vie et lanc
- Création de deux comités sur le

Comité directeur

Comité de travail

73 % des exécutifs et gestionnaires reconnaissent l'importance des indicateurs non financiers !

92 % mentionnent que les indicateurs financiers à eux seuls ne représentent pas adéquatement la performance réelle de l'entreprise.

Seulement 34 % admettent mesurer les indicateurs non financiers adéquatement.

Chez Pratt & Whitney Canada

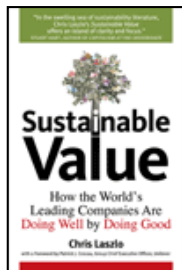
Sources externes

– Livres



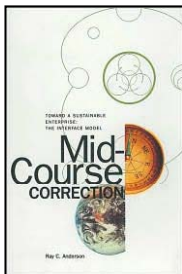
PAUL HAWKEN

- *The Ecology of commerce: A Declaration of Sustainability*
- *Natural capitalism*



CHRIS LASZLO

- *Sustainable Value*



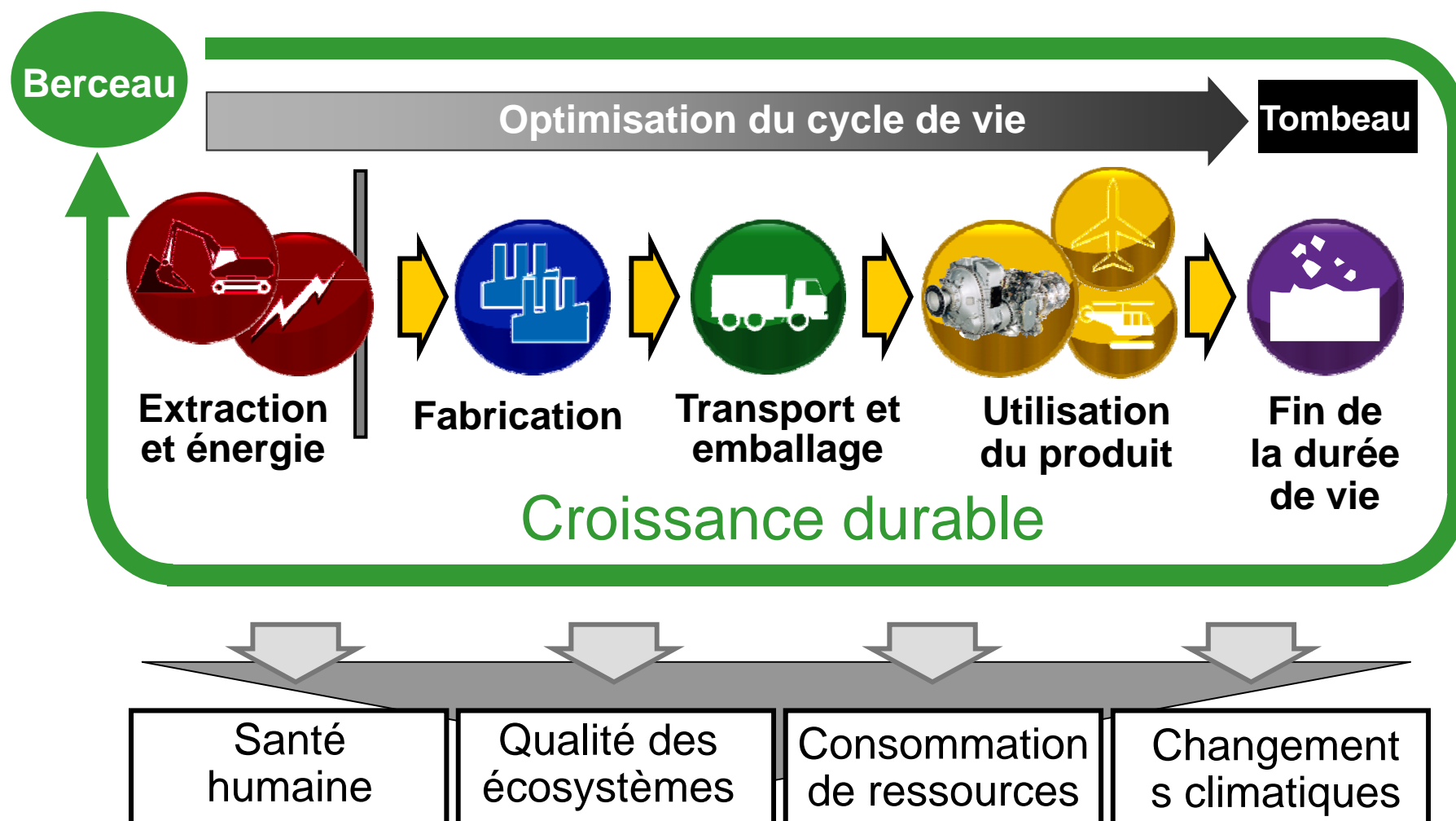
RAY ANDERSON

- *Mid-Course Correction*
- *Confessions of a Radical Industrialist*

Chez Pratt & Whitney Canada

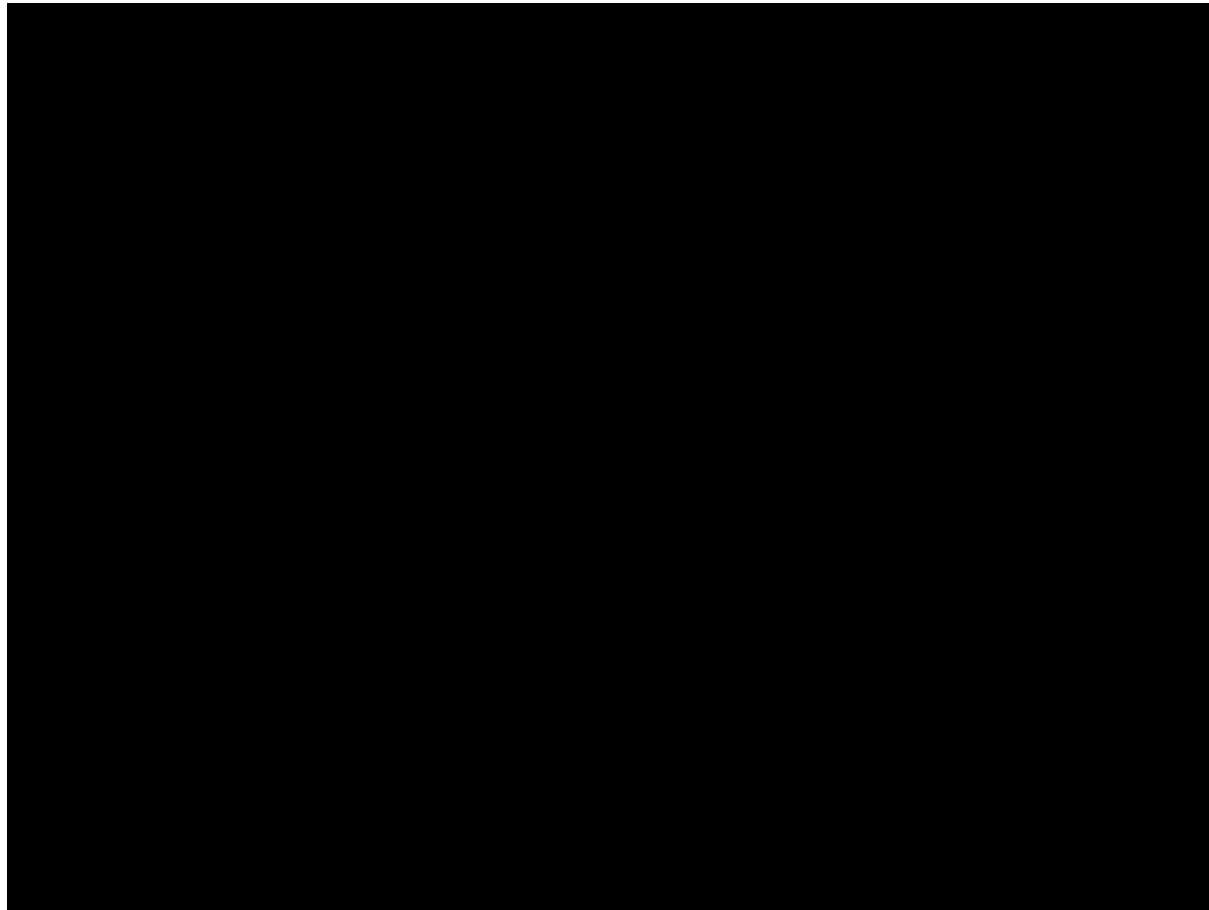


CROISSANCE DURABLE



Culture organisationnelle

Mother Earth





Données exclusives à P&WC

Culture organisationnelle

