



### Les entreprises prospèrent en se construisant un environnement interne robuste

Si vous ne gérez pas la culture de votre entreprise, c'est la culture qui s'y installe de fait et, qui reproduit généralement les défauts ancrés dans la société et qui font que la Tunisie est un pays sous-développé, qui vous gère.

Les entreprises font face à des risques et défis internes dits endogènes et subissent les contraintes externes dites exogènes ou bénéficient des opportunités éventuelles que peut leur offrir l'environnement externe.

Dans le cadre de la conjoncture actuelle, les entreprises évoluent dans un environnement difficile et doivent à la fois faire face à des risques qui relèvent de leur champ d'action interne et montrer une grande résilience pour s'adapter aux conditions créées par des risques exogènes dus, notamment, aux conséquences des politiques publiques et à l'émergence d'un nouvel état d'esprit des tunisiens.

Les déficits publics aggravés par l'accroissement de l'informel et de la contrebande, l'aggravation des déséquilibres de la balance économique, l'accélération de la dépréciation continue du dinar et de l'inflation... menacent les entreprises les plus fragiles et notamment les entreprises à trésorerie tendue et celles qui ne sauront pas s'adapter.

Pour traverser cet environnement turbulent, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un environnement interne robuste.

L'environnement interne (composé de l'exemplarité des dirigeants - Tone at the top et tone in the middle -, la culture d'entreprise et le ton organisationnel - Tone of the organization -, la culture de contrôle et de prévention du risque, l'intégrité et l'éthique, l'engagement de compétence, l'intelligence collective, le système d'information, la culture de coordination, la délégation, l'acceptation d'être pris pour responsable, la confiance interpersonnelle, la politique de gestion des ressources humaines) constitue un élément du capital immatériel de l'entreprise qui synthétise le milieu dans lequel les personnes travaillent et l'entreprise se réalise au quotidien. L'environnement interne est le résultat de l'accumulation de phénomènes tels que l'auto-discipline, les modèles d'attitudes, les styles de communication, les modèles d'état d'esprit, les modèles de pensée et de culture, le niveau de confiance interpersonnelle et les modèles de comportements concrets et réels qui ne peuvent être ni maquillés ni manipulés pour faire semblant. L'entreprise vit, respire et agit en conformité avec l'environnement qu'elle s'est forgée.

En première ligne, l'exemplarité des dirigeants exprimée par le ton de la direction relayée par l'exemplarité des cadres intermédiaires exprimée par le ton des cadres intermédiaires donne

le ton global de l'organisation pour que le tout forme la pierre angulaire sur laquelle se construit l'environnement interne de l'entreprise.

L'exemplarité des dirigeants, des cadres intermédiaires et du personnel de base revêt une grande importance en tout temps et particulièrement pendant les circonstances difficiles et lorsque l'environnement extérieur global est défavorable.

### **Alignement de la base sur le sommet**

Lorsque l'exemplarité de la direction se traduit en une véritable exemplarité des cadres intermédiaires, cela favorise l'alignement du personnel de base sur l'exemplarité de ses dirigeants et l'amélioration de la maturité de l'environnement organisationnel de sorte que chaque membre de l'entreprise se considère responsable tenu de donner l'exemple.



Dans un sens contraire, les plus forts destructeurs de l'environnement interne sont :

- le déficit d'exemplarité,
- l'incompétence,
- le mensonge,
- l'irresponsabilité et le déni de responsabilité,
- le déficit de confiance,
- et le déficit comportemental.

Dans leur quête de réussite à tout prix, beaucoup de personnes considèrent que la fin justifie les moyens et sacrifient la construction d'un bon environnement interne au profit de réussites rapides et à court terme.

Or, l'installation d'un environnement toxique compromet, tôt ou tard, gravement l'efficacité de l'entreprise, l'engagement et la motivation de son personnel.

Un environnement robuste, construit à partir d'une culture à base de valeurs, de bonnes pratiques et d'exemplarité, génère les comportements appropriés au travail bien fait, à l'amélioration continue, à l'innovation et à la fidélité du personnel. Il permet ainsi plus de satisfaction clients et de meilleures performances financières.

**Abderraouf YAICH**