

Dossier

LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL





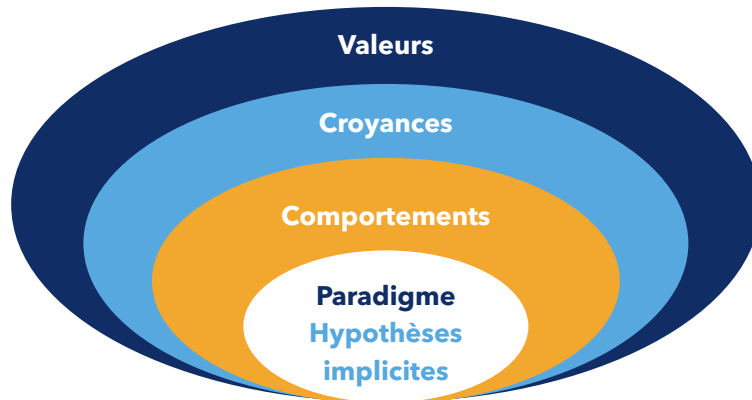
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

De nombreuses définitions de la culture existent et la plupart d'entre elles mettent l'accent sur un ensemble de croyances et de valeurs partagées au sein d'un groupe de personnes. De même, les croyances des dirigeants influencent aussi leurs décisions stratégiques. Par conséquent, nous pouvons conclure que la culture façonne la stratégie. Cependant, le schéma nous montre que ces influences peuvent être diverses et variées. Nous distinguons trois types d'influences culturelles : les cultures géographiques, les cultures sectorielles et les cultures organisationnelles. Dans le cadre de ce cours, nous nous intéressons uniquement à cette dernière.

La culture organisationnelle est une représentation collective qui se renforce au fil du temps et se reflète dans les routines de l'organisation, "la manière de faire". La culture organisationnelle est donc un ensemble de croyances implicites et de comportements partagés par les membres qui composent l'organisation. Elle a une influence sur le comportement des individus face aux situations qu'ils rencontrent. La culture organisationnelle peut se décomposer en quatre niveaux d'analyse.

Selon E. Schein, la culture organisationnelle correspond à "l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement".

Les quatre niveaux de la culture organisationnelle



Source : Stratégique 11ème édition (Johnson et al. 2017 p.206)

Détaillons ce schéma, les valeurs sont en général facilement identifiables car elles sont souvent mises en avant dans les missions et objectifs affichés par l'organisation.

Cependant, les valeurs affichées ne représentent pas toujours les véritables priorités de l'organisation.

Les croyances sont les plus révélatrices. Il est possible de les discerner dans la façon dont les individus s'expriment sur des sujets ou des problématiques auxquelles l'organisation doit faire face. Par exemple, la conviction que l'organisation ne doit pas faire affaire avec des pays totalitaires ou des pays qui font travailler des enfants.

Les comportements correspondent aux activités quotidiennes qui permettent à l'organisation de fonctionner normalement. Dans les comportements sont inclus : la structure, les modes de contrôles et les pratiques d'ordre symbolique. Les comportements peuvent appartenir aux routines de l'organisation et générer des capacités stratégiques inimitables.



L'inconscient collectif est le cœur de la culture organisationnelle.

Il permet de rassembler les hypothèses implicites qui permettent de définir le paradigme organisationnel. Le paradigme organisationnel représente l'ensemble des convictions implicites qui sont partagées au sein de l'organisation.

L'organisation a besoin de ces convictions

partagées pour fonctionner de manière efficace. Le paradigme peut favoriser la mise en place d'une stratégie notamment en aidant les individus de l'organisation à partager les mêmes interprétations.

Des conflits peuvent apparaître lorsqu'un changement majeur nécessite un changement de paradigme ou lorsque deux organisations culturellement incompatibles souhaitent fusionner.

Il faut garder en mémoire que la culture n'est pas seulement le résultat des histoires de l'organisation mais aussi le résultat de son passé professionnel.



C'est pourquoi E. Schein a défini trois communautés professionnelles présentes dans les organisations : les opérateurs, les ingénieurs et top-managers.



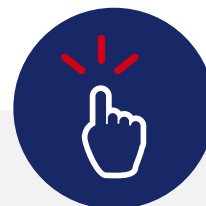
Les "opérateurs"

Ils représentent une communauté qui est composée d'exécutants (ils réalisent et délivrent les produits ou les services) et des managers intermédiaires. Ce groupe est souvent concerné par les programmes de changement et des efforts sont souvent engagés afin de développer l'apprentissage. Les individus de ce groupe sont donc directement confrontés aux problèmes relevant de l'adaptation externe ou de l'intégration interne.



Les "ingénieurs"

Ils représentent une communauté qui est composée de fonctionnels. Ce groupe d'individus a tendance à préférer les routines et les machines, qu'ils jugent alors plus fiables que les hommes. Les "ingénieurs" sont souvent en tension avec les "opérationnels" et les conflits entre ces groupes ne peuvent être résolus que par le groupe des "top-managers".



Les "top- managers"

Ils représentent une communauté qui est composée de directeurs généraux. Ce groupe d'individus partage des valeurs et des postulats qui reposent sur leur statut et leur rôle (les fondateurs, les entrepreneurs et les membres de la famille qui possèdent l'organisation sont exclus de ce groupe). De par leur statut et leur rôle, les top-managers doivent assurer les résultats financiers de l'organisation et assurer le versement des dividendes aux actionnaires.

À présent que nous avons détaillé les quatre niveaux de la culture organisationnelles ainsi que les trois communautés professionnelles présentes dans les organisations, nous nous intéressons à présent à l'analyse de la culture organisationnelle.



L'ANALYSE DE LA CULTURE : LE TISSU CULTUREL

Le tissu culturel permet d'analyser la culture de l'organisation afin de mieux comprendre celle-ci.

Le tissu culturel permet d'effectuer une représentation des manifestations comportementales, physiques mais aussi symboliques des croyances de l'organisation, c'est à dire : son paradigme.

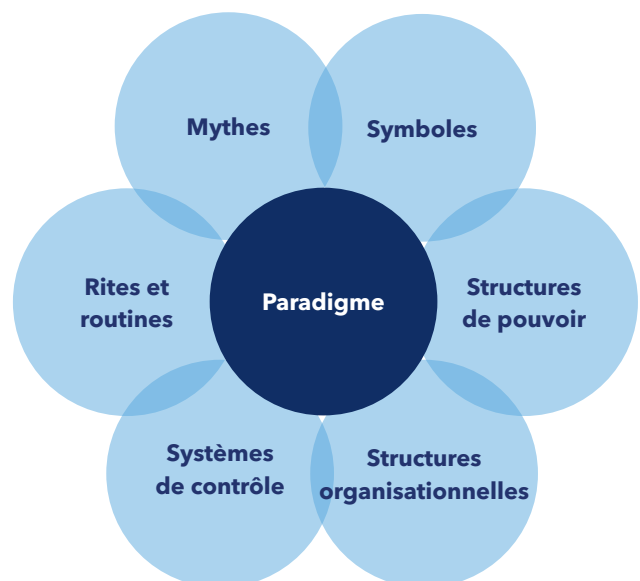
Le tissu culturel se compose de la façon suivante :

Le paradigme est au cœur de la culture organisationnelle. Il permet de rassembler les schémas de pensées implicites qui font du sens et oriente les comportements.

Par exemple, dans les entreprises manufacturières, il est tentant de se concentrer sur le niveau de qualité des produits plutôt que sur les attentes des clients. Il faut noter qu'il est important de comprendre le paradigme de l'organisation et pourquoi il peut générer des débats stratégiques en interne. Cependant, le paradigme reste difficile à identifier du fait qu'il soit implicite et paradoxalement les personnes externes sont les mieux à même de le

comprendre notamment par des conversations quotidiennes ou l'observation de comportements dans l'organisation. Il est tout de même possible pour les membres de l'organisation de prendre conscience des hypothèses implicites en se concentrant sur des aspects plus visibles du tissu.

Tissu culturel



Source: Stratégique, Johson et al., 2017 p.210.

Les routines correspondent à la façon dont se comporte les individus de l'organisation les uns avec les autres mais aussi avec l'extérieur.

Les routines permettent d'agir au quotidien et peuvent être le résultat d'une tradition ou peuvent même être partagées par plusieurs organisations d'un même secteur, d'une même industrie. Les routines permettent de faciliter le fonctionnement de l'organisation et peuvent constituer une compétence distinctive par rapport aux concurrents. Cependant, le fait d'utiliser toujours et sans arrêt les mêmes routines participe au renforcement des schémas de pensées implicites. Le changement peut donc être difficile à mettre en œuvre.

Les rites sont des événements qui viennent ponctuer la vie de l'organisation et de ses membres afin de marquer l'appartenance au groupe, mettre en avant les éléments importants pour l'organisation ou rythmer la chronologie interne.



Il arrive que des procédures formelles deviennent des rites par exemple les enquêtes de satisfaction ou les séminaires de formation. Les rites peuvent aussi comprendre des processus informels comme les conversations à la machine à café, les repas de Noël ou de fin d'année ou encore les pots de départ. Les rites peuvent permettre à chacun de comprendre la place qu'il occupe dans l'organisation.

Les mythes de l'organisation ont vocation à être racontés à l'extérieur ou même à l'intérieur

de l'organisation, notamment aux nouveaux arrivants, permettent d'inscrire la continuité historique de l'organisation en mettant en avant certains événements ou certaines personnes.

D'une manière générale, les mythes parlent du succès, des désastres ou encore d'anticonformistes qui ont bravé les normes. Ils sont alors l'essence du passé de l'organisation et permettent de légitimer certains comportements tout en, en condamnant d'autres.

Les symboles sont une représentation codée de l'organisation, la répartition des bureaux et des voitures de fonction, les titres décernés aux employés ou encore les logos peuvent être cités comme exemples.

Les organisations âgées et conservatrices comptent généralement de nombreux symboles de la hiérarchie comme l'attribution d'une place de parking ou d'un bureau, des différences de privilège selon l'ancienneté etc. Ce genre de formalisation peut être un obstacle au changement.

Les structures de pouvoir sont liées aux croyances et aux valeurs partagées.

De plus, les individus les plus influents sont de façon générale associés automatiquement au paradigme et aux pratiques établies de l'organisation.

Pour ce qui est de la structure organisationnelle, elle fait généralement écho à la structure de pouvoir.

Une structure fortement hiérarchisée indique généralement que la stratégie est plutôt l'affaire des dirigeants et s'impose aux autres membres. Au contraire les structures décentralisées ont tendance à promouvoir la collaboration et utilisent beaucoup moins les niveaux hiérarchiques.

Les systèmes de contrôle de mesure et de réponse mettent en exergue les éléments importants à surveiller dans l'organisation et donc ce qui doit attirer l'attention.

Conduire une analyse de la culture

Pour analyser la culture d'une organisation, il est nécessaire de garder à l'esprit un certain nombre d'éléments. Pour analyser le tissu culturel, le schéma ci-dessous présente un certain nombre de questions qui peuvent être utiles pour l'analyse.

L'analyse du tissu culturel : quelques questions utiles

Ainsi, pour analyser la dimension **"Symbole"** il est possible de poser les questions :

À quels objets, événements ou individus les membres de l'organisation s'identifient-ils ?

À quoi cela correspond-il dans l'histoire de l'organisation ?

Quelle est la symbolique du nom de l'organisation ?

Quelle est la symbolique du logo de l'organisation ?

Quels sont les aspects de la stratégie mis en valeur dans les communications et la publicité ?

Pour la dimension **"Structures de pouvoir"**, peuvent se poser les questions suivantes :

Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ?

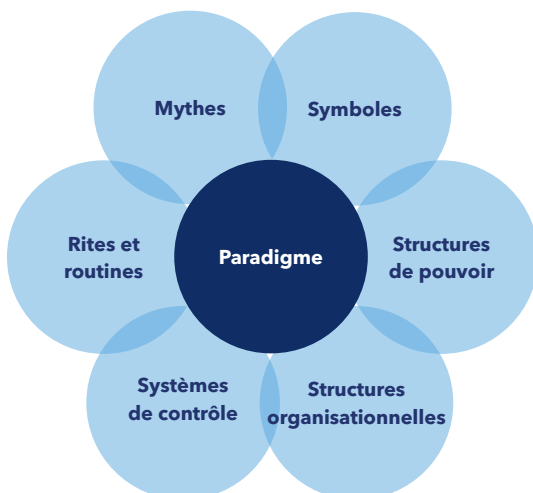
Qui détient le statut le plus élevé ?

Qui détient le plus de ressources ?

Quels sont les symboles du pouvoir les plus visibles ?

Qui fait que les choses arrivent ?

Qui empêche les choses d'arriver ?



Pour la dimension **"Structures de l'organisation"**, peuvent se poser les questions suivantes :

Les structures sont-elles souples ou rigides ?

Les structures encouragent-elles la collaboration ou la compétition ?

Quel est le type de structure de pouvoir qui est favorisé ?



Pour la dimension **"Système de contrôle"**, peuvent se poser les questions suivantes :

Qui est ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?

Préfère-t-on récompenser ou sanctionner ?

Les contrôles sont-ils hérités de l'histoire ou liés aux stratégies en cours ?

Y a-t-il beaucoup ou peu de contrôle ?

Pour la dimension **"Mythes"**, peuvent se poser les questions suivantes :

Quelles sont les croyances fondamentales reflétées par les mythes et les anecdotes ?

Quelles histoires circulent dans l'organisation (que raconte-t-on par exemple aux nouveaux venus ?) ?

Qui sont les "bons" et qui sont les "méchants" dans les mythes et anecdotes ?

De quelles normes les anticonformistes s'éloignent ils ?

Pour la dimension **"Rites et routines"**, peuvent se poser les questions suivantes :

Quelles sont les routines mises en avant ?

Quelles sont les routines héritées de l'histoire ?

Quels sont les comportements encouragés par les routines ?

Quels sont les rites essentiels ?

Quelles croyances fondamentales reflètent-ils ?

Quelles sont les qualités mises en avant par les programmes de formation ?

Est-il facile de modifier les rites ou les routines ?



Pour conclure :

Le tissu culturel est un outil intéressant à utiliser pour comprendre les croyances implicites d'une organisation. Cette analyse peut aussi être complétée par une synthèse. L'essence d'une culture organisationnelle peut parfois être capturée grâce au surnom qui lui est donné par les membres ou ses fournisseurs. Analyser la culture a donc son importance pour qui veut comprendre une organisation. La culture peut aussi remplir plusieurs fonctions, que nous détaillons dans la partie suivante.

CULTURE ET SES FONCTIONS



La culture remplit un certain nombre de fonctions pour l'organisation. Premièrement, elle permet de définir les contours de l'organisation afin de la distinguer des autres. Deuxièmement, elle inspire un sentiment d'identité aux membres de l'organisation. Troisièmement, elle favorise une implication des employés qui transcende l'intérêt personnel. En effet, pour la gestion du personnel, la culture correspond à la façon de voir les droits et devoirs de l'individu envers l'organisation et les droits et devoirs de l'organisation envers l'individu et ce à travers les systèmes de gestion, les codes de relations et les modes d'interaction entre les personnes.

Quatrièmement, la culture permet d'améliorer la stabilité du système social puisque tout le monde détient les mêmes références. En effet, la culture représente le ciment qui assure l'unité de l'organisation notamment par la mise en place de normes appropriées régissant la parole et les actes des individus. Enfin, la culture procure à la fois du sens et des mécanismes de contrôle permettant

d'orienter et de façonner les attitudes et les comportements des employés.

La décentralisation des organisations est dans la tendance actuelle, ce qui rend la culture organisationnelle plus importante que jamais. En revanche, la décentralisation peut rendre difficile la création d'une culture forte.

Face à un allègement de la formalisation et à une responsabilisation plus importante des salariés, les significations partagées constituent la garantie que tout le monde avancera bien dans la même direction, c'est à dire vers les objectifs fixés par l'organisation. Cependant, les employés qui fonctionnent en équipes seront plus loyaux envers les valeurs de l'équipe à laquelle ils appartiennent qu'envers celles de l'entreprise. Par conséquent, un leadership fort est nécessaire afin d'imposer les objectifs communs et les priorités de l'organisation.



Créer et entretenir une culture organisationnelle

La culture d'une organisation n'est pas quelque chose de facile à créer et à maintenir dans le temps. Ainsi, elle n'apparaît pas d'un coup de baguette magique. Une fois qu'elle est mise en place, il est très rare qu'elle disparaisse. Il est donc important de bien la déterminer dès le départ. Quelles sont les forces qui permettent la création de la culture ? Lorsqu'elles sont en place, par quels mécanismes

se trouvent-elles renforcées et entretenues ? Les sections suivantes souhaitent apporter des réponses à ces interrogations.

La naissance d'une culture

La culture se base sur les coutumes, traditions et façons de faire d'une organisation qui sont largement tributaires de ses actions passées et du succès qu'elles ont pu lui apporter. Par conséquent, la première source de la culture conduit à ses fondateurs.

En effet, les fondateurs d'une organisation ont généralement un impact majeur sur la culture. Ils possèdent une vision précise de ce que devrait être l'organisation et comment ils souhaitent la voir évoluer. Lorsque l'organisation est de taille réduite, l'approbation de la vision par l'ensemble des membres de l'organisation est facilitée. La création d'une culture peut suivre trois chemins différents. Premièrement, les fondateurs peuvent choisir de recruter et/ou de conserver uniquement les employés qui partagent la même vision de l'organisation et de l'avenir. Deuxièmement, ils peuvent aussi leur inculquer le message venu des idées et les sentiments qu'ils nourrissent pour l'organisation. Troisièmement, au travers de leur comportement, ils peuvent servir d'exemple et encourager les employés à s'identifier à leurs valeurs et leurs principes. Lorsque l'organisation rencontre le succès, la vision des fondateurs est naturellement perçue comme la cause principale de la réussite.

Maintenir une culture

Une fois la culture mise en place, certaines pratiques permettent de l'entretenir en faisant vivre aux individus des expériences similaires.

De nombreux éléments liés aux ressources humaines assurent notamment son renforcement. Le processus de sélection, les séances de formation ou encore des procédures de promotion sont quelques exemples qui permettent de garantir l'intégration des employés. Trois forces permettent de maintenir la culture de l'organisation : les pratiques de sélection, les attitudes de la direction et les modes de socialisation.

Les pratiques de sélection

L'objectif du processus de sélection consiste à identifier et à recruter des candidats dotés du savoir, des compétences et des aptitudes nécessaires pour accomplir les missions confiées avec succès.

En règle générale, plusieurs candidats remplissent les exigences formulées par l'organisation. Le choix final se trouve alors influencé par le jugement du décideur, qui va tenter d'évaluer la capacité d'intégration de l'individu. Cette problématique

d'adéquation consciente ou inconsciente, entraîne le recrutement d'individus dont les valeurs correspondent le plus à celles de l'organisation.



Les attitudes de direction

Les actions des dirigeants ont elles aussi un effet considérable sur la culture de l'organisation. À travers leurs paroles et leurs comportements, ils établissent des normes qui se diffusent jusqu'au bas de la hiérarchie.

Ces normes définissent entre autres s'il est accepté ou non de prendre des risques ; la marge de manœuvre que les managers laissent aux salariés ou encore la tenue vestimentaire attendue.



Les modes de socialisation

Quelle que soit la qualité du recrutement et de la sélection, par définition les nouveaux employés ne sont pas encore imprégnés de la culture de l'organisation et risquent potentiellement de déranger les convictions et les habitudes en place.

L'organisation doit alors faire en sorte de faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants. Ce processus d'adaptation porte le nom de socialisation, par exemple un nouvel arrivant peut être mis en binôme quelques temps avec un autre salarié afin de connaître plus rapidement les façons de faire de l'organisation.

Exemple : La culture d'entreprise Danone :

<https://www.youtube.com/watch?v=9vnx8DjaM9E>

Danone en France c'est trois métiers : les produits laitiers frais et d'origine végétale, les eaux minérales naturelles et la nutrition spécialisée. En France, le groupe compte plus de 9000 collaborateurs répartis sur 29 sites dont 13 sites de production.

Le groupe Danone développe sa culture d'entreprise au travers de 4 valeurs principales formant l'acronyme **HOPE**.

Humanisme : le souci de l'individu, qu'il soit consommateur, collègue ou citoyen est au cœur des décisions

Proximité : nous associons nos communautés à notre objectif d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

Ouverture : la diversité est une source de richesse et le changement est synonyme d'opportunité constante

Enthousiasme : Il n'y a pas de limite. Il n'y a que des obstacles à surmonter



Source: <https://www.danone.com/fr/candidates/life-at-danone/our-company-culture.html>



Conclusion



L'objectif de ce Mag était de présenter la culture organisationnelle.

Tout comme les notions précédemment abordées dans les Mags précédents (le management, l'organisation), il est difficile de donner une seule définition de la culture organisationnelle. Par conséquent, nous nous sommes focalisés sur l'approche proposée par E. Schein.

Nous avons donc détaillé les quatre niveaux de la culture organisationnelle que sont : les valeurs, les croyances, les comportements puis le paradigme.

Nous avons ensuite approfondi l'outil du tissu culturel. Il permet de comprendre la culture de l'organisation à travers des éléments tangibles tels

que les mythes, les rites et routines, les structures organisationnelles, la structure du pouvoir, les systèmes de contrôle et les symboles. Pour l'analyse du tissu culturel, un certain nombre de questions ont été proposées par dimension afin de faciliter l'analyse de la culture d'entreprise via l'outil du tissu culturel.

Pour terminer, nous avons brièvement évoqué les fonctions de la culture pour ensuite conclure sur la création et les différentes méthodes possibles pour entretenir une culture organisationnelle.

QUIZ

Rafraîchissons vos connaissances...

1. La culture influence la stratégie ?

- A) Vrai
- B) Faux

2. Le paradigme fait partie de la culture organisationnelle.

- A) Vrai
- B) Faux

3. La culture est composée :

- A) Des histoires passées de l'organisation
- B) Du passé professionnel de l'organisation
- C) Les deux

4. Le paradigme est :

- A) Facilement identifiable
- B) Difficilement identifiable

5. Les top-managers représentent une communauté composée :

- A) D'exécutants
- B) De fonctionnels
- C) De directeurs généraux

6. Le tissu culturel est un outil permettant d'analyser la culture d'une organisation.

- A) Vrai
- B) Faux

7. La culture organisationnelle se décompose en 3 niveaux d'analyse : les valeurs, les comportements et le paradigme.

- A) Vrai
- B) Faux

8. Combien de forces permettent de maintenir la culture organisationnelle ?

- A) 2
- B) 3
- C) 4

9. La culture organisationnelle a une influence sur le comportement des individus.

- A) Vrai
- B) Faux

10. La tendance actuelle dans les organisations est à la :

- A) Décentralisation
- B) Centralisation



Réponse 1 : Vrai. Réponse 2 : Vrai. Réponse 3 : C. Réponse 4 : B. Réponse 5 : C. Réponse 6 : Vrai. Réponse 7 : Faux. Réponse 8 : B. Réponse 9 : Vrai. Réponse 10 : A.