

La culture organisationnelle

Exposantes : Oumaya ABBES et
Fathiya BEN AMOR

Contre Exposants : Cheker
BOUBTANE et Marouen EL AYARI

3^{ème} AA



2009_2010

Matière: théories des
organisations

PLAN

- Définitions de la culture organisationnelle
- Les caractéristiques et les composantes de la culture organisationnelle :
 - les caractéristiques de la culture organisationnelle en forme d'iceberg
 - La toile culturelle de l'entreprise
 - Autres caractéristiques
 - La culture organisationnelle n'est pas isolée
- Les fonctions de la culture
- Les typologies de cultures
 - Une première typologie
 - Une deuxième typologie
- Culture et sous-cultures
- Culture et environnement
- Culture et stratégie

Suite Plan

- Les apports de quelques acteurs de la culture organisationnelle
 - Les trois niveaux culturels selon Schein
 - La théorie Z de W Ouchi
 - Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede
- Intérêts de la culture organisationnelle et son utilisation dans l'organisation
- Limites de la culture organisationnelle
- Quelques citations
- Bibliographie et Webographie

Pour percevoir l'âme d'une organisation il faut au-delà des tableaux des données financières des machines et des bâtiments, plonger dans le monde de sa culture organisationnelle.

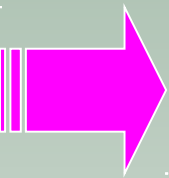
Qu'est ce qu'une culture organisationnelle ?

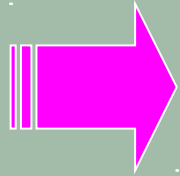


Définitions

Il existe plusieurs définitions de la culture organisationnelle. Voici quelques-unes suivant différentes approches :

| Approches | Définitions de la culture selon les théories organisationnelles |
|-------------------|--|
| mécaniste | La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation. |
| humaniste | La culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par des personnes dans une organisation. |
| systemique | La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe. |
| Politique | La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans l'organisation |
| culturelle | La culture est l'ensemble des symboles et des mythes des croyances et des valeurs partagées par des personnes et qui définissent l'organisation. |
| cognitive | La Culture est l'ensemble de connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation. ⁶ |





La culture organisationnelle est définie comme étant un ensemble de normes (postulats), valeurs et croyances, partiellement explicites partagées qui régissent la manière de réfléchir et de faire face aux problèmes et aux opportunités qui se présentent à l'organisation.

Ces valeurs, normes et croyances sont secrétées et entretenues par des artéfacts (rites, rituels, histoires, tabous...)



Manifestations
visibles de la
culture

Partie
« invisible »

La culture organisationnelle va définir en grande partie comment les membres de l'organisation doivent se comporter = la personnalité de l'organisation = on peut la comparer à l'ADN de l'organisation.

Caractéristiques et
composantes de la
culture
organisationnelle

Caractéristiques de la culture organisationnelle

Artéfacts de la culture organisationnelle
→ Manifestations visibles (physiques, Comportementales Et verbales)

- 1) Structures physiques
- 2) Les modes de communications : comportements, Langage, Rituels et cérémonies, Histoires, légendes ...

Partie « invisible »

Croyances
Valeurs
Postulats

Culture organisationnelle

les postulats, les valeurs et les croyances qui forment la culture organisationnelle, agissent sous la surface et ne sont pas immédiatement décelables :

- les postulats : la partie la plus profonde de la culture organisationnelle, inconscients et tenus pour acquis et généralement bien ancrés dans l'esprit (sur l'entreprise, le métier)

➤ les croyances et les valeurs culturelles
sont plus faciles à déchiffrer et plus
visibles que les postulats



Croyances :
une perception de la
réalité
Des hypothèses sur
l'environnement et
l'entreprise
(exemple « nous
sommes les
meilleures » « nous
sommes les leaders
et il n ya pas à s'en
faire et on le
restera »...)

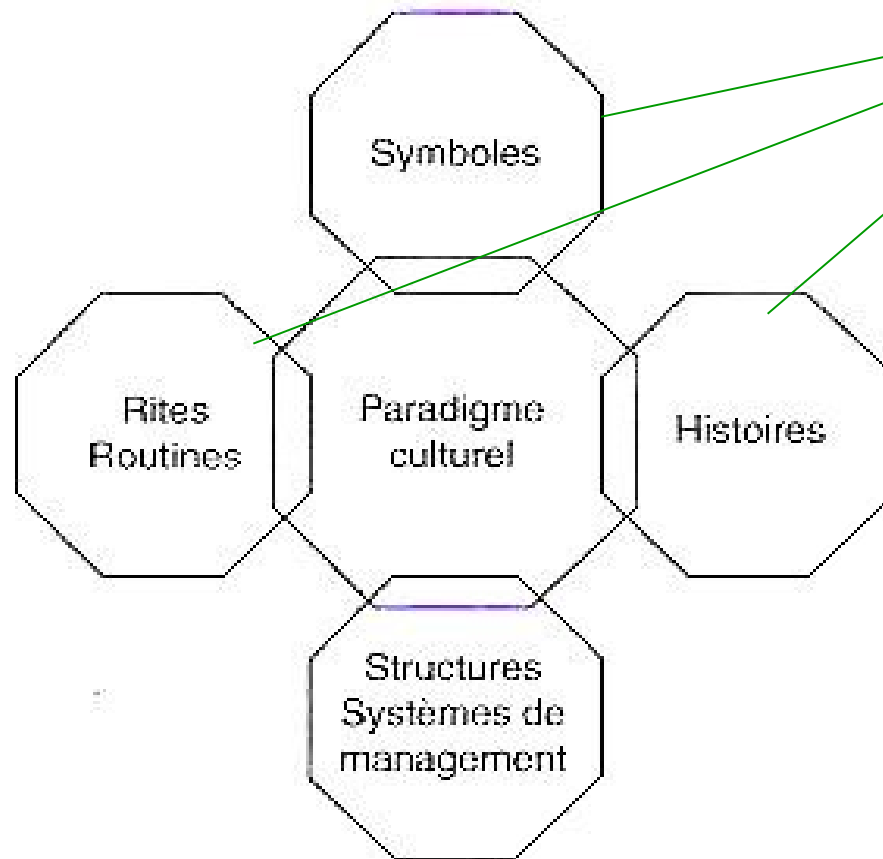


Valeurs : plus stables et plus
durables que les croyances
Nous permet une distinction
du bien ou mal, Correct ou
incorrect.



= LE PARADIGME CULTUREL

LA TOILE CULTURELLE DE L'ENTREPRISE



Artéfacts :
Symbole ou
signe
observable
dans une
culture
d'entreprise.

Les Symboles culturels

- Des signes et des manifestations physiques : Logos, bureau, automobiles de fonction types de langage, titres, style, art, design, décorations, apparences, tenues vestimentaire etc. ...

Ils servent d'éléments de communications en tant en interne qu'en externe (informations culturelles).

Ils sont un Résumé compact de la singularité de l'organisation.

Les histoires, mythes et légendes

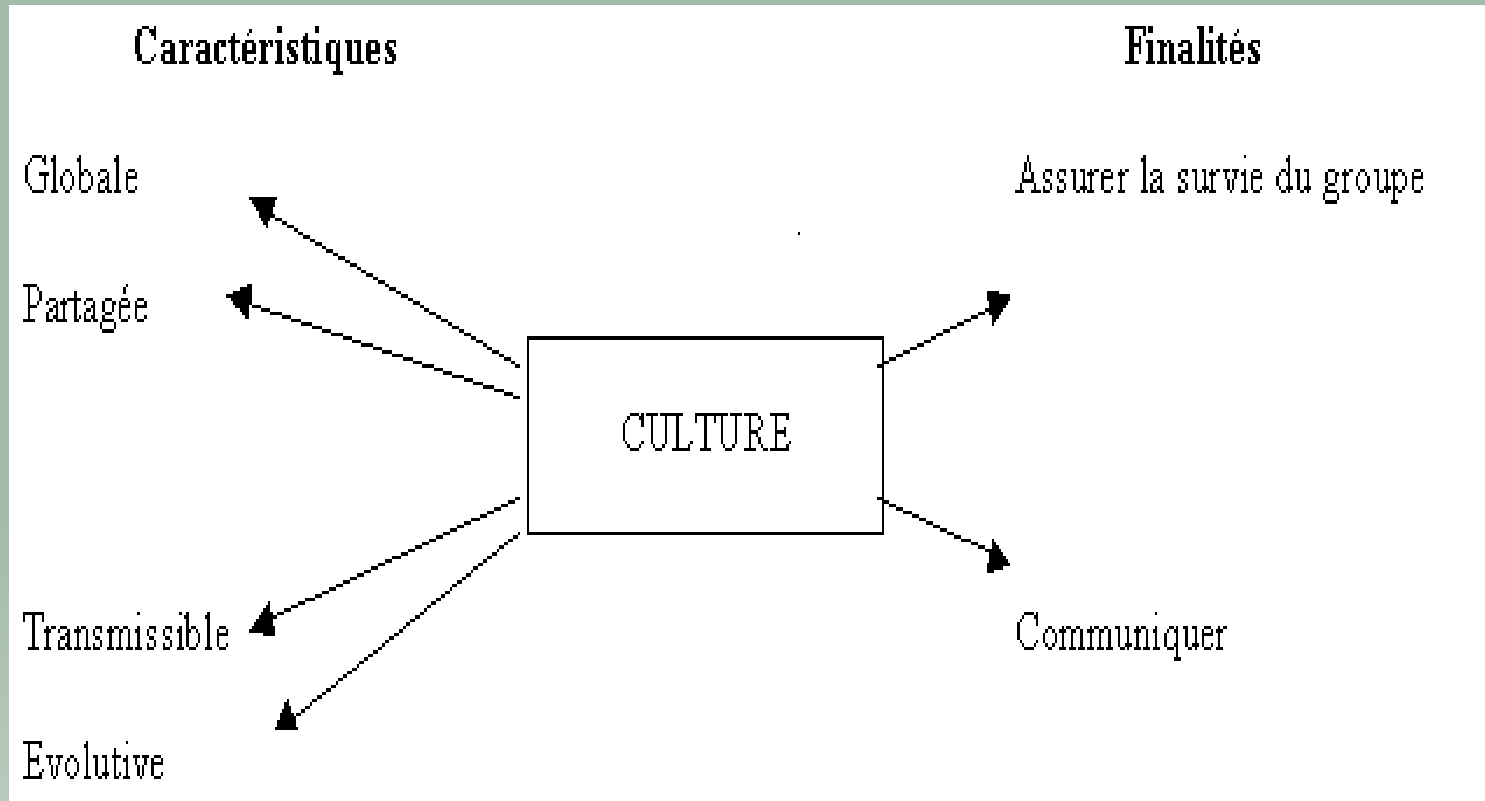
- Anecdotes, histoires, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise et que les membres racontent à leurs collègues et aux nouvelles recrues. Ils mettent au présent les succès et les échecs passés de l'organisation. Ils signalent des événements importants des personnalités marquantes souvent présentées comme héros ou « vauriens » et des dissidents « en dehors des normes ».

Les rites, routines, rituels, tabous et cérémonies

- Routines : les manières routinières des membres de l'organisation de mener leur travail et de se conduire vis-à-vis de leurs collègues internes, des fournisseurs et des clients de la société.
- Rites : tel que les programmes de formation ou les procédures de promotion. Les rites renforcent les routines.
- Rituels : Interaction sociale répétitives qui met en évidence la culture de l'organisation. exp. la manière d'accueillir les nouveaux employés, la fréquence des visites des dirigeants, la durée des pauses...
- Cérémonies : des artefacts plus formels que les rituels. Une manifestation planifiée pour célébrer un événement particulier
- ...

Ces artéfacts (symboles, rites/routines et l'histoire) forment avec le paradigme culturel lui-même et en interaction avec les éléments formels de l'organisation-structure verticales et horizontales et systèmes de management la toile culturelle de l'entreprise.

Autres caractéristiques





L'imbrication des cultures

- Regarder l'organisation comme une culture ne signifie pas que l'organisation soit le principal lieu de création culturelle il existe d'autres cultures plus vastes dont elle subit une influence et dont elle fait partie :





Les fonctions de la culture

Fonctions internes :

- La culture est un mécanisme de régulation et de contrôle  La culture est un facteur de socialisation.
- La culture renforce l'identification des individus à la mission de l'entreprise 
La culture est un facteur de motivation.

Fonctions externes

- La culture procure un sentiment d'identité
  La culture est un facteur d'identité et d'image, une source d'identité collective (par exemple je me reconnais comme agent de la BIAT ou de Citroën)
- La culture d'entreprise aide les employés à déchiffrer les événements  La culture est un facteur de performance économique.

Typologies de cultures des organisations

Cadre des types de cultures une première typologie

Souple

Orientation définies du contrôle

| | |
|--|--|
| <p><u>Culture clanique ou Culture de soutien</u> : loyauté+participation + coopération engagement du personnel + travail d'équipe + socialisation étendue</p> | <p><u>Culture d'entreprise ou culture de l'innovation</u> : prise de risque + dynamisme + créativité + anticipation +innovation</p> |
| <p><u>Culture administrative ou culture de la règle</u> Formalisme + règles + procédures + autorité +normalisation + division du travail</p> | <p><u>Culture de marché ou culture de l'objectif:</u> compétitivité acharnée + volonté de profit+ fixation d'objectifs + planification + recherche d'efficacité</p> |

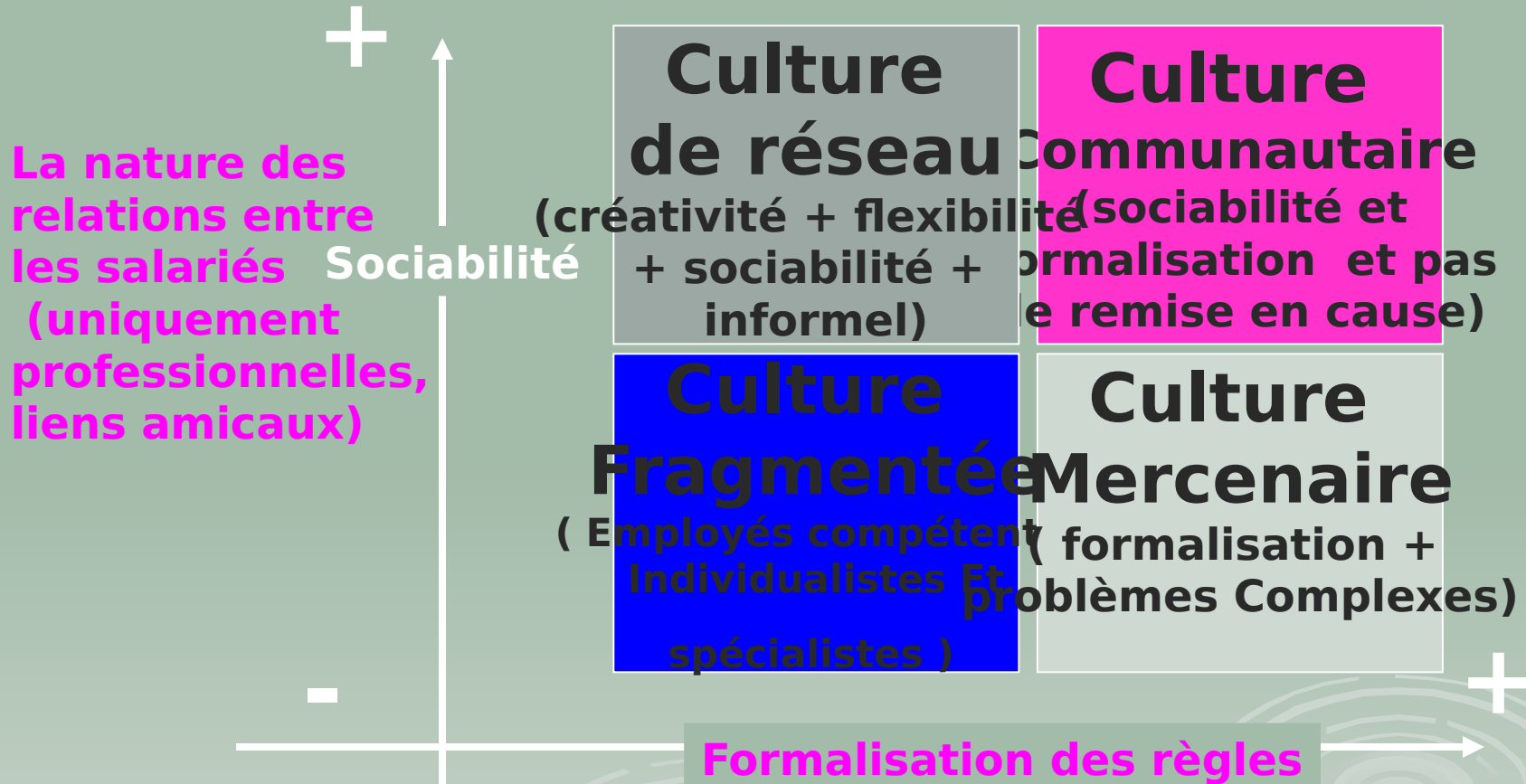
Stable

Le fonctionnement interne

Le fonctionnement externe

Le centre d'attention relatif à l'organisation

Cadre des types de cultures une 2^{ème} typologie



Culture et sous-cultures

- Culture organisationnelle = la culture générale environnante et dominante dans l'organisation.
- Alors qu'une sous-culture est une culture (revendiquée ou cachée) partagée par un groupe d'individus, se différenciant ainsi des cultures plus larges auxquelles ils appartiennent.
- La culture organisationnelle cohabite avec des sous cultures à l'intérieur d'une même organisation.
- Les sous-cultures apparaissent en raison de l'appartenance des individus à :
 - Un Métier (culture de savoirs)
 - Un territoire (pays, religion....)
 - Une classe d'âge, au sexe, à la religion...

- Si ces divisions de la culture générale épousent la culture dominante alors on les appelle « SOUS-cultures »
- Si elles s'opposent directement aux valeurs fondamentales de l'organisation, on les appelle « contre-cultures » qui sont un cas particulier de « sous cultures »
- Les « sous-cultures » peuvent être un sol fertile pour de nouvelles valeurs en cas de besoin (mieux adaptées à l'environnement changeant).
- Les « contre-culture » favorise les conflits constructifs → aident l'organisation à remettre constamment en question ses valeurs éthiques.

Culture
organisationnelle et
l'environnement

Question : Est-ce qu'une forte culture donne une performance économique ?!!



Réponse : Non pas toujours, des études ont montré qu'il existe un lien positif modeste entre une forte culture et le succès.

Raison : l'entreprise n'est pas adaptée à son environnement.

Conséquences : les employés auront des difficultés à prévoir les besoins des clients ou d'autres parties prenantes et à y répondre.

Conclusion : une culture forte améliore la performance de l'organisation seulement si son contenu culturel est approprié à son environnement.

Contenu de la culture
Approprié à
l'environnement

Culture moyennement
forte

Culture souple

- Performance de l'entreprise
- Comportement éthique

Culture souple : culture
d'entreprise où le personnel
se consacre sur les besoins
changeants des clts et
d'autre partie prenantes et
soutient les initiatives
nécessaires pour suivre le
rythme de ces
changements

Culture
organisationnelle et
stratégie

- Dans le domaine de stratégie et prise de décision, on intègre de plus en plus les dimensions culturelles et on parle de plus en plus de stratégies culturelles ou cultures stratégiques et de responsabilités sociales de l'entreprise d'où le fort lien entre la stratégie et la culture organisationnelle :
- En effet, dans le diagnostic stratégique de l'entreprise on procède à un analyse d'ordre culturel qu'on appelle analyse du tissu culturel de l'organisation en répondant aux questions suivantes :
 - Quels sont les mythes et anecdotes?
 - Quel sont les symboles?
 - Quel sont les rites et Routines?
 - Quel sont les croyances fondamentales des dirigeants?
 - Quelles sont les structures mises en place?

Présentation des
apports de quelques
acteurs de la culture
organisationnelle

Les trois niveaux de la culture selon Edgar Schein



Artéfacts, création
Technologie, art,
structure et processus
de l'organisation, modes de
Comportement visibles
Et audibles.

Valeurs
stratégies, buts, philosophie

Postulats fondamentaux
Relation à l'environnement,
nature de la Réalité et
de la vérité,
de la nature humaine,
de l'activité humaine,
des relations humaines

Visible mais souvent
difficile
À déchiffrer

Plus conscient

Tenu pour acquis,
invisibles
inconscient

La théorie Z de William Ouchi

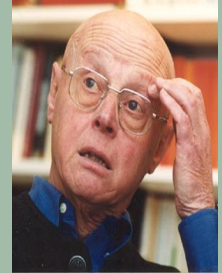
- La théorie Z est l'extension de la théorie XY de Mac Grégor.
- La théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord-américaines qui ont connu le succès.



La théorie Z combine le meilleur de la théorie Y et le management japonais, introduisant beaucoup de liberté et un climat de confiance avec les salariés. la culture de type Z elle, met en avant des valeurs telles que l'emploi à long terme, la confiance et l'intimité dans les relations humaines et surtout la fidélité de cette culture pour les hommes, les travailleurs et cela, au delà du cadre de l'entreprise.

- Selon Ouchi la force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise (façonnant une culture de clan) dans laquelle ils évoluent (avec souvent un emploi à vie). Ainsi la Culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation

Les cinq dimensions principales de la culture de Geert Hofstede



Les pratiques organisationnelles et plus particulièrement les styles de management sont influencés par ces variables culturelles :

La distance hiérarchique:

Le degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir

- + → pas de contestation et conflits résolus par les règles
- → Gestion participative

Le contrôle de l'incertitude :

Mesure dans laquelle une personne tolère l'ambiguïté ou incertitude

+ → des employés qui préfèrent

Les communications directes que les messages directs

Suite des cinq dimensions d'Hofstede

Masculinité : importance accordée

Aux valeurs de réussite,
de concurrence

Voire d'affrontements

Féminité : qui s'oppose à

L'environnement social ou l'entraide,
au Sens de la négociation
et du compromis

Orientation temporelle :

Le long et le court terme

Orientation long terme

→ privilège l'économie

l'épargne et les prévisions

Orientation court terme →

L'individu respecte les traditions
et remplit les obligations sociales

Individualisme: degré

d'importance

qu'une personne

accorde à l'indépendance

et au caractère

unique de chacun

Collectivisme : degré

d'importance qu'une personne

Accorde à ses obligations

envers les groupes auxquels

elle appartient et à l'harmonie

au sein de ces groupes

Intérêts de la culture
organisationnelle et son
utilisation

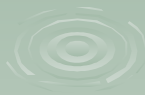
La culture organisationnelle :

- Renforce la performance de l'organisation.
- A un impact sur la performance économique de l'organisation à long terme.
- Augmente la satisfaction des personnes.
- Développe la certitude sur la façon de gérer les problèmes.
- ...

Limites de la culture organisationnelle

- Frein aux capacités d'adaptation
 - Frein de résistance aux changements, les cultures sont généralement difficiles à changer
- ...Mais il ya aussi des cultures souples
- Facteur de conflits (entre et avec les sous-cultures)
-Mais ils peuvent aussi être des conflits constructifs.

Quelques citations



« La culture est importante parce qu'elle peut influencer fortement le comportement humain, parce qu'elle peut être difficile à changer, parce qu'elle est presque invisible et par le fait même il est difficile de l'aborder directement. »

John Kotter

« Une organisation ne possède pas une culture, elle est la culture. »

Gerald L. Pepper, 1995

« La culture est importante parce qu'elle a une influence profonde sur la formulation de la stratégie, l'implantation de la stratégie et la satisfaction des employés. »

Kepner Tregoe

« Un des moyens les plus simples de prendre connaissance d'une culture ou d'une sous-culture est tout simplement d'observer le fonctionnement quotidien d'une organisation ou d'un groupe auquel on appartient comme si l'on était étranger à ce groupe et d'adopter l'attitude d'un anthropologue. »

Gareth Morgan

Bibliographie et Webographie

- Management des organisations DON HELLRIEGEL – JOHN W.SLOCUM de Boeck 2^{ème} édition française 2006
- Comportement organisationnel Méthodes et recherche de Boeck
- Management de l'entreprise Principes et meilleures pratiques RAYMOND LEBAN d'éditions d'organisation 2^{ème} édition 2006
- Organisation théorie et Pratique YVES FREDERIC LIVIAN Dunod 2^{ème} édition 2001
- <http://books.google.com/books?id=DvQ6GsC9fwsC&pg=PP1&dq=culture+organisationnelle&hl=fr#v=onepage&q=&f=false>
- [http://fr.wikipractice.org/wiki/Culture_organisationnelle_\(D\)](http://fr.wikipractice.org/wiki/Culture_organisationnelle_(D))
- www.managmarket.com/managementdesorg/dossier8-management-de-l-organisation-et-culture-d-entreprise.pdf
- http://subaru2.univlemans.fr/ecodroit/wecodr/enseignants/GM_ICHEL/Management%20strat%E9gique.pdf
- www.planetema.net/~GODBILL/2010/4.Culture%20organisationnelle.ppt
- www.lesechos.fr

Enfin, si vous souhaitez plus s'enrichir sur la culture organisationnelle de nombreux articles existent sur www.echos.fr voici quelques uns :

→ Quand la culture est un atout :

www.lesechos.fr/formations/strat%C3%A9gie/articles/article_6_8.htm

→ Gérer la diversité culturelle dans l'entreprise européenne :

www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_12_4.htm

→ Culture internationale et activités internationales :

www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_1.htm

Vous avez d'autres conseils ? des commentaires? N'hésitez pas, cela nous aidera à progresser ...

FIN