



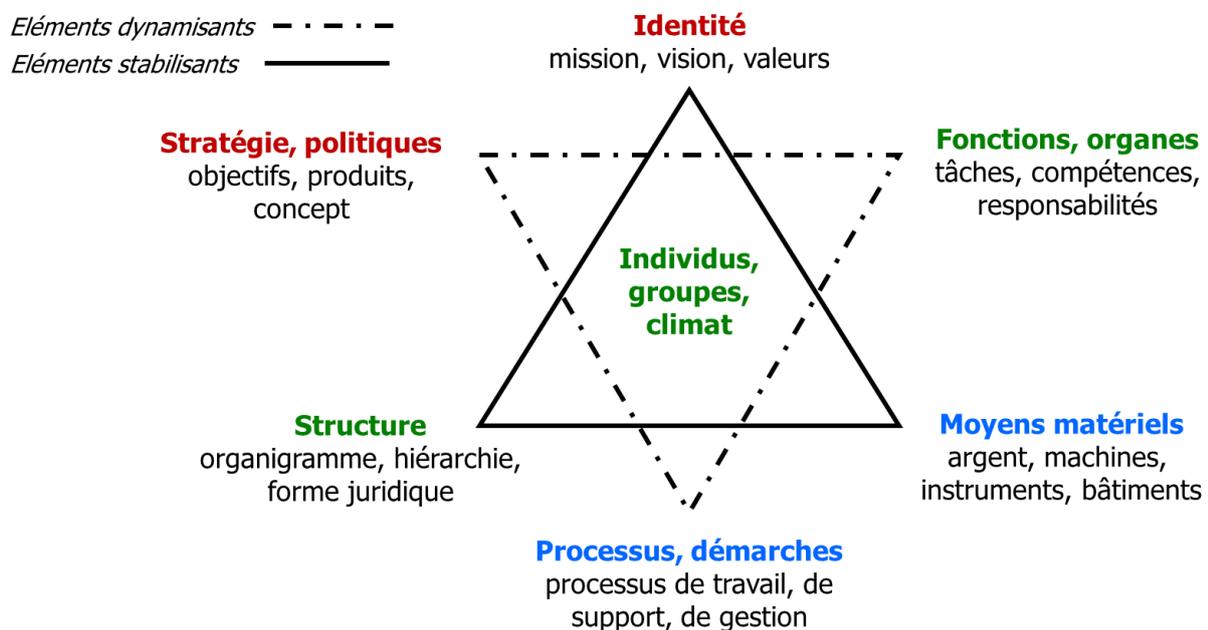
La culture organisationnelle comme source de développement

Introduction

L'entreprise, en tant qu'organisation du travail, est un **système vivant dynamique et évolutif** qui se développe et se transforme au fil du temps, des contextes externes et des événements internes qui jalonnent son existence.

Chaque organisation est caractérisée par les particularités et la manière dont s'articulent les éléments qui la composent. Selon F. Glasl¹, ces éléments, au nombre de sept, s'organisent en **trois sous-systèmes** : le sous-système culturel, le sous-système social et le sous-système technique et matériel.

Les 7 éléments essentiels de l'organisation (F. Glasl)



Le **sous-système culturel** est constitué de l'Identité et de la Stratégie, vis-à-vis de l'interne comme vis-à-vis de l'externe. L'Identité regroupe des facettes comme la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, alors que la Stratégie se décline en buts et objectifs, en politiques globales et cadres généraux.

Pourquoi expliciter la culture de son organisation ?

Enoncer la vision, la mission, les valeurs et les buts met en lumière ce qui fonde l'organisation, ce qui précise sa nature et son intention. Il est alors possible de **focaliser l'attention et les ressources vers l'orientation souhaitée** (*avez-vous déjà observé, par exemple, comment*

le fait d'être bientôt parent amène dans votre champ de vision toutes les poussettes et autres articles pour bébé ?).

Elaborer une **représentation partagée** des différentes facettes de l'Identité (vision, mission, valeurs) favorise la cohérence avec la Stratégie de l'entreprise.

Cette représentation partagée de la culture de l'organisation offre à chaque collaborateur-trice à l'**interne** la possibilité d'être au clair sur le cap et les objectifs, de s'identifier à la mission et d'incarner les valeurs qui la caractérisent. Ces orientations soutiennent la responsabilité individuelle, l'efficacité collective et la performance globale, particulièrement dans les périodes instables lors desquelles il est nécessaire de tirer à la même corde. La prise de décision et la ligne de conduite générale sont facilitées.

Vis-à-vis de l'**externe**, Identité et Stratégie sont à la base du positionnement de l'entreprise sur le marché et dans le tissu social et sociétal dans lequel elle s'inscrit. Le sous-système culturel constitue le socle des relations publiques et de la communication externe. La clarté de l'Identité et de la Stratégie permet de tisser plus facilement des partenariats en améliorant la lisibilité, tout comme d'attirer les talents et compétences dont l'entreprise a besoin.

Apporter de la clarté et renforcer la cohérence au sein de l'organisation permet à chaque partie prenante, à l'interne comme à l'externe, de donner du sens à son activité, de comprendre sa contribution et les attentes, et d'agir en conséquence. A l'interne, le **Sentiment de Cohérence** (SdC)² favorise l'**action orientée vers les buts** (énergie de production) tout comme la **collaboration** (énergie de cohésion) au sein des équipes. Vis-à-vis de l'externe, ces orientations contribuent notamment à la **visibilité**, la **lisibilité** et la **réputation**.

Définir et articuler les facettes de l'Identité

Soyons clairs, il n'existe pas de consensus absolu quant à la définition et au périmètre de ces différentes facettes. Ce qui suit tient donc d'un parti pris basé sur l'expérience de terrain, l'observation de la manière dont ces concepts ont été formalisés dans diverses organisations et l'estimation de leur capacité à donner corps à la culture en générant l'action orientée. Autrement dit, leur capacité à constituer un cap, à nourrir l'identité et à consolider la stratégie.

La Mission – la raison d'être de l'organisation

Enonce clairement POURQUOI vous existez, votre but ultime, votre raison d'être, votre plus-value.

Elle est généralement communiquée à l'interne et à l'externe et répond aux questions comme « Quel est notre champ d'action spécifique ? » ou « A quels besoins ou attentes répondons-nous et pour quels clients ? ».

La Vision – une conception de l'avenir

Formule QUI vous êtes et OÙ vous pensez et voulez être à l'avenir.

Bien qu'elle définisse un cap et tende à stabiliser l'organisation, la vision n'est pas statique et peut être adaptée en fonction des contraintes et de l'évolution des contextes ou du marché. Principalement énoncée pour l'interne, elle est inspirante, motivante et crée un attachement émotionnel. Elle soutient la définition des objectifs stratégiques et la prise de décision sur les modalités pour les atteindre. Elle peut être communiquée à l'interne seulement ou également à l'externe.

Les Valeurs – votre façon d'être au monde

Précisent COMMENT vous faites ce que vous faites, votre philosophie, vos qualités spécifiques. Elles reflètent un **ensemble d'attitudes et de comportements essentiels** à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise.

Elles influencent le sous-système social (Personnes, groupes, climat en particulier) en orientant les modalités de conduite des équipes et les agissements individuels. Elles sont à la base du style de leadership, du développement des compétences et des processus RH en matière de recrutement, de reconnaissance ou de performance. Elles sont généralement communiquées à l'interne et à l'externe.

Pour que les valeurs reflètent véritablement la culture de l'organisation, elles doivent être incarnées et vécues, en particulier par les leaders (exemplarité). Elles s'ancrent par la valorisation explicite des attitudes et comportements qui les traduisent au quotidien (renforcements positifs sous forme de feedback par exemple). A l'inverse, les attitudes et comportements non alignés avec les valeurs de l'organisation devraient faire l'objet de renforcement négatif sous forme de feedback, sans quoi l'écart entre les valeurs promues et vécues se creuse et génèrent des champs de tension.

Ces trois facettes de l'Identité, Mission, Vision et Valeurs – sous forme de phrases courtes et de mots clé – constituent une **source importante de mise en mouvement de votre organisation**.

Conjuguer Identité et Stratégie

La congruence des éléments culturels facilite l'alignement, tout au moins réduit la tension, avec les autres éléments du système travail.

La stratégie globale et les objectifs stratégiques

Ceux-ci expriment **comment et grâce à quoi** vous aller opérer pour remplir votre mission.

Par exemple, nature des produits et concepts, marchés ou publics visés, un ou plusieurs lieux d'opération, degré de centralisation, externalisation (outsourcing) partielle ou non, part dévolue à la production et la conception des produits, à la R&D, à la communauté, stratégie de communication, de définition des besoins en termes de métiers, fonctions, responsabilités, degré de hiérarchisation, lignes directrices en termes de ressources humaines, etc.

Les objectifs opérationnels

Ils déclinent les objectifs stratégiques en objectifs spécifiques, concrets, réalistes, réalisables et planifiés dans le temps par département, service, équipe et, éventuellement (selon votre culture et votre structure), individu.

Les indicateurs de réussite et de développement

Reflètent les critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques. Ceux-ci peuvent être quantitatifs, semi-quantitatifs, qualitatifs, directs ou indirects. Ils répondent à la question « Comment saurons-nous ou à quoi verrons-nous que ce but est atteint ? ».

Lorsque le travail d'élaboration ou de renouvellement de la Stratégie est effectué, il importe de (re)vérifier l'alignement et la cohérence avec la mission, la vision et surtout, les valeurs. Une organisation qui adopterait une stratégie contrevenant aux valeurs promues engendrerait une dissonance difficilement vécue par les individus qui la composent.

Au niveau de la culture d'une organisation, la réduction ou la perte du sentiment de cohérence peut être issue d'une déconnexion progressive des objectifs opérationnels de la mission première de l'organisation, d'une opportunité offerte par le contexte trop rapidement saisie ou encore de l'adoption d'outils ou de concepts de gouvernance ou de gestion inutiles, inadaptés, voire contre-productifs pour l'organisation dans son stade de développement actuel.

Explorer les besoins et opportunités de développement du système

Comme un mobile d'enfant, l'action sur un élément du système génère la réorganisation de l'ensemble en un nouvel équilibre. **Clarifier et raffermir la culture d'une organisation peut révéler, voire accentuer des tensions jusque-là tacites, les reporter ailleurs dans le système ou en générer de nouvelles.**

Or, d'une part, les champs de tension sont inhérents à la vie et l'homéostasie d'un système vivant. D'autre part, comme pour l'être humain, il n'y a pas de développement organisationnel sans tension, sans sortie de sa zone de confort et sans adaptations, voire transformations, utiles à l'appréhension et la gestion des nouvelles étapes de vie.

Il importe donc que le travail d'élaboration autour de la culture de l'organisation s'accompagne d'une revue des influences et conséquences possibles sur les fonctions, rôles et organes et leur articulation (structure), sur les personnes qui constituent le système et le climat de travail, sur les processus et les moyens matériels.

Afin de permettre au système de trouver ce nouvel équilibre, cette exploration des besoins et opportunités de développement des autres éléments conduira probablement à la définition et la mise en œuvre de mesures dans les deux autres sous-systèmes.

Bibliographie

¹ Les 7 éléments essentiels de l'organisation

Glasl, F. et Lievegoed, B., *Dynamische Unternehmensentwicklung*, 2004, Trigon Entwicklungsberatung, Bern/Stuttgart.

² Sentiment de cohérence et salutogène:

Aaron Antonovsky, *Health, Stress and Coping*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1979 (ISBN 9780875894126);

Aaron Antonovsky, *Unraveling The Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1987 (ISBN 9781555420284)

Bengt Lindström et Monica Eriksson, adaptation française par Mathieu Roy et Michel O'Neill, *La salutogène. Petit guide pour promouvoir la santé*, Presses de l'Université Laval, 2012 (ISBN 9782763796833)