



La nature de la culture organisationnelle

SAHNOUN Abd Razak : Doctorant
Université Badji Mokhtar -Annaba

Introduction :

L'intérêt de la ressource de l'humain au sein de l'organisation est pas un hasard, mais en raison de son importance et le rôle efficace dans la réalisation des objectifs organisationnels, qui est ce qui a conduit les gestionnaires à mettre les programmes de développement à former des individus depuis leur recrutement dans l'organisation et tout au long de leur carrière et jusqu'à finir. Toutefois, cette préoccupation ne peut pas conduire à la mesure souhaitée objectifs souhaitée afin que l'organisation est un système d'unités interconnectées Et les composants qui ne peuvent pas être séparés les uns des autres, comme : les valeurs organisationnelles, les coutumes, les rituels, les lois, la structure organisationnelle, le leadership et les styles de communication, l'éthique etc ... et qui entrent dans le cadre de la culture organisationnelle. Cette dernière est une identité personnelle et distinguer chaque entité de l'autre. elle servent comme un moteur de développement au sein de l'organisation, de sorte qu'il est éthique, juridique et réglementaire du système régissant les personnes intéressées ou interdisant et ces aussi la référence intellectuelle philosophique Invoqués dans la constriction les politiques et la stratégies adoptées par l'organisation, l'Organisation que néglige la culture organisationnelle est vouée à une mort inévitable et l'extinction. Compte tenu de la culture organisationnelle de la place dans la vie des organisations est venu à cet article illustre la nature de la culture organisationnelle en notant que les modèles les plus important.

1- La culture organisationnelle : des définitions multiples :

Depuis les années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, le résultat de ces recherches a marqué une divergence dans la définition de La culture organisationnelle Ce qui suit est une présentation de certaines de ces définitions :

La nature de la culture organisationnelle

*Pour Maurice Thevenet : « la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise »¹.

* Pour E. Jaques «la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres»².

*selon -Cameron, K.S, Quinn, R.E la définit comme « l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne »³.

Ce sont ces définitions nous concluons que la culture organisationnelle c'est une système se compose d'un ensemble d'éléments concrets et abstraits(les valeurs et les croyances; les traditions ; postulats ; Les symboles ; Les mythes ; Les rites...) communs parmi membres de l'organisation et transmis de génération en génération.

2-Le système de la culture organisationnelle :

Le système comprend:

- Les entrées dans le système de la société : professions, lois, histoires, héros, valeurs en compétition et services;
- Le processus de création et de transformation de la culture basé sur des hypothèses, des restrictions, des valeurs et des normes;
- Les sorties du système: comportements, technologies, stratégies, image, produits et services, croyances, tels que: la valeur pour l'argent, les gens en tant qu'actif, le temps en tant que restriction etc.
- Feed-back: la dispersion des sorties dans la société, qui influencera certainement le processus de recréation ou de transformation de la culture organisationnelle⁴.

3-Les éléments de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise intégrera également des variables propres, constituées par⁵ :

La nature de la culture organisationnelle

Les valeurs	Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise.	Les valeurs déclarées de Mac Donald's : <ul style="list-style-type: none"> – être irréprochable sur la qualité, – faire progresser l'alimentation des enfants, – se comporter avec éthique, – préserver leur environnement. Source : http://www.mcdonalds.fr/#/engagement/
Les symboles	Ce sont des mots, des objets, des gestes, Des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liées aux valeurs essentielles.	La tenue vestimentaire des salariés d'Auchan, dont les couleurs correspondent à celle du logo
Les mythes	Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).	Ingvar Kamprad a fait fortune en créant la chaîne de magasins Ikea. Avant cette réussite, il a, dans sa jeunesse, vendu des allumettes, puis des décorations de Noël, et par la suite des semences... Cet homme a une réputation d'« Oncle Picsou », roulant avec une vieille voiture, faisant ses courses lors des soldes et des baisses de prix de la fin de semaine
Les rites	Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...	<ul style="list-style-type: none"> – le tutoiement ou le vouvoiement. – l'Ordre des Compagnons du Minorange chez Bouygues qui a pour but et missions de fidéliser et récompenser les meilleurs ouvriers. Source : http://www.bouygues-construction.com/268i/carrieres/nos-compagnons-du-minorange.html
Les tabous	Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.	Ce qui relève des échecs, des erreurs de stratégie.

4-L'Importance de la culture d'entreprise :

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport des normes standard.

Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. En effet, elle permet au manager :

-D'assurer la cohérence du groupe dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés); dans ce cadre, la culture d'entreprises apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement⁶.

-d'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement; de favoriser la motivation puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise et développe la motivation, permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés...

Toutefois la culture d'entreprise comporte des limites :

Les effets attendus ne sont pas toujours atteints car certains individus peuvent ne pas adhérer aux valeurs véhiculées par cette culture, limitant ainsi les effets au niveau de la motivation ; de même, les conflits de personnes peuvent limiter les effets positifs attendus ;

une culture d'entreprise trop forte peut être perçue par les salariés comme une manipulation, provoquant les effets inverses à ceux attendus ; elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face aux changements, comme par exemple à l'occasion d'opération de fusion.

Ces valeurs fondant cette culture peuvent être concrètement exprimées dans une charte, le projet d'entreprise⁷.

5-Les théories de la culture organisationnelle :

Il faut distinguer deux courants qui situeront les constantes et les logiques dans la définition de ce concept : et qui sont 1) les théories de la culture dans le champ de l'anthropologie d'où est issu le concept.2) et les théories du champ du management. Cet auteur ajoute « l'anthropologie est le berceau théorique de tous ceux qui se sont intéressés à la culture et à la vie des sociétés humaines »⁸. Avant d'approfondir la définition et de présenter les composantes du concept « culture d'entreprise »⁹.

Tableau 1 les théories de la culture dans le champ de l'anthropologie d'où est issu le concept :

Les théories de l'évolution culturelle : - Cherchent les origines et l'évolution des cultures -La culture est un tout recouvrant aussi bien des comportements que les autres créations humaines
les théories du particularisme historique : - Privilégient l'histoire à la recherche de lois universelle de l'évolution culturelle - la culture est quelque chose qui soumet l'individu - c'est donc la caractéristique de déterminant des comportements qui est privilégiée ici
Les théories fonctionnalistes - La culture recouvre l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner comme un système -La culture est moins intéressante en soi que le système social, -La culture remplit une fonction dans la société et c'est donc au niveau des besoins des personnes qu'il faut la trouver
Les théories de matérialisme culturel : - Elles mettent l'accent sur ce qui n'est pas relié aux personnes -La culture est un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs -Cette théorie apporte deux aspects majeurs : d'une part l'explication du concept, et d'autre part, elle s'interroge sur l'origine de la culture et les facteurs qui l'influencent
Les théories de l'idéalisme culturel : -Mettent l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'une organisation : ce sont les connaissances, schémas mentaux ou structures de pensées qui sont partagées

La nature de la culture organisationnelle

-La culture intervient inconsciemment dans la manière d'agir des individus -La culture suppose l'existence d'un tout cohérent, mais elle intervient dans l'action individuelle à travers des références partagées, sans la conscience de l'individu
Particularisme culturel : - Chercher les spécificités de l'entreprise en exploitant au mieux le matériau culturel disponible
Le fonctionnalisme : -La culture traduit un liant entre tous les intérêts individuels qui leur permet de coexister, mais elle n'est rien de précis
Le Matérialisme culturel : -La culture est vue à travers ses composantes de symboles, rites ou valeurs
L'Idéalisme culturel : - Il met l'accent sur les représentations, références et hypothèses de base qui sous-tendent l'action des individus
////////////////////////////////////

Pour permettre de s'y retrouver, certains auteurs les ont regroupés en famille de cultures. Il apparaît donc plusieurs modèles comme l'Organizational Culture Inventory, le Competing Value Framework ou l'Organizational Performance. La majorité de ces modèles sont développés dans un contexte de performance et sont plus difficilement applicables dans la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale au travail. Nous verrons donc en détail les trois modèles mentionnés, pour bien représenter les différences¹⁰.

6- Les fonctions de la culture organisationnelle :

Les effets de la culture organisationnelle en lui attribuant des fonctions sur les plans social, identitaire, symbolique et stratégique.

*Fonction de légitimation sur le plan social :

La culture organisationnelle permet aux membres d'une organisation d'adopter les comportements ainsi que les modes d'interprétation et de décodage qui ont une légitimité dans leur organisation. Les membres sont alors en mesure de composer avec la réalité propre à leur organisation et peuvent ainsi faire face aux problèmes qui résultent de sa culture.

***Fonction identitaire :**

Dans chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les mènent à poser des actions devant refléter des valeurs. La culture organisationnelle fait le lien entre l'identité des membres au sein de l'organisation ainsi que leurs rôles et les valeurs qu'ils adoptent.

La culture transmet littéralement une identité aux membres de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. Elle comble ainsi certains besoins d'ordre idéologique et intellectuel chez les individus. Les chercheurs fonctionnalistes s'entendent pour dire que la culture organisationnelle « facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur ».

***Fonction symbolique :**

La culture fournit également aux membres d'une organisation un cadre de référence symbolique qui régit leurs interactions sociales et la réalisation des objectifs à travers la production de significations culturelles.

Ainsi, à divers moments de socialisation, les membres prennent connaissance des croyances et des représentations qui forment le cadre de référence symbolique de l'organisation. En fait, la culture organisationnelle vient donner un sens et une direction aux comportements des individus.

***Fonction stratégique**

Selon Thévenet (1993) la culture a des répercussions sur le niveau d'efficacité de l'organisation sur plusieurs plans. Elle permet au gestionnaire d'accroître son bassin de connaissances au sujet de la réalité de l'organisation et elle alimente sa réflexion stratégique¹¹.

7- les types de la culture organisationnelle

Nous présentons les quatre types de culture qui forment ce modèle, à savoir : 1) culture hiérarchique, 2) culture de groupe, 3) culture de marche et 4) culture idéocratique.

***La culture hiérarchique :**

La culture hiérarchique est caractérisée par la structuration et la formalisation du travail. Cette culture se focalise sur la stabilité interne, les règles et les valeurs qui sont associées à la posture stratégique conservatrice (conservatively oriented strategic posture) Elle donne beaucoup d'importance à

La nature de la culture organisationnelle

la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. La culture hiérarchique s'appuie sur une structure mécaniste qui, généralement, n'est pas favorable aux activités entrepreneuriales. Hypothèse 1a. Une forte culture hiérarchique agit négativement l'OE

***La culture de marche :**

La culture de marche (ou de développement) est orientée vers la réalisation des résultats (results oriented) à travers la maximisation de la production. Ses valeurs essentielles sont la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et la réussite. Cameron et Quinn (2006) clarifient le terme de culture de marche : "The term market is not synonymous with the marketing functions or with consumers in the marketplace. Rather, it refers to a type of organization that functions as a market itself [...], it is focused on transactions with external constituencies such as suppliers, customers, contractors, licensees, unions, and regulators [...], the values that dominate market-type organizations are competitiveness and productivity". Hypothèse 1b. Une forte culture de marche agit positivement l'OE.

***La culture de groupe :**

La culture de groupe est caractérisée par l'ambiance conviviale dans le lieu du travail, et le partage entre les individus. Ses valeurs essentielles sont l'excitabilité, la confiance dans le potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines. L'objectif de l'entreprise est de développer l'esprit d'équipe.

***La culture adhocratique :**

La culture adhocratique (ou entrepreneuriale) est caractérisée par le dynamisme, l'entrepreneuriat, la créativité, la prise de risque et la focalisation sur l'environnement externe.

Dans cette culture, le décideur est un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque.

L'entreprise soutient la création des nouveaux produits/services, son objectif à long terme est de favoriser la croissance et l'acquisition des nouvelles ressources. "In the presence of an entrepreneurial mindset, an entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, and the strategic management of resources, creativity and innovation can flourish and result in competitive advantage and wealth creation"¹².

Conclusion:

Si la culture organisationnelle est un système harmonieux, y compris les composants matériels comme la structure, les symboles, les couleurs, les logos..., et autres facteurs abstraits comme les valeurs, normes, et la philosophie. Cette diversité en termes de composants, il est caractérisé les caractéristiques, de ce dernier combine ce qui est culturel et ce qui est organisationnel que la continuité, la souplesse, et la caractéristique de l'acquisition et de l'apprentissage. Cela fait d'eux sont importants dans la vie de l'individu et l'organisation ensemble, ils servent comme un cadre d'esprit qui dirige les membres de la même organisation et organise leur travail et leurs relations.

Les employeurs dans les organisations ne remplissent pas leurs rôles individuellement, mais plutôt dans un cadre organisationnel, et la culture qui détermine la nature de comportement organisationnel, et de définir les modèles de relations entre eux et leurs clients et d'autres qui sont aux prises avec elle, même vêtue, les niveaux de performance, et leur méthodologie en résolvant les problèmes et leur apparence, et parler la langue que vous spécifiez la culture de l'organisation.

Ils sont multidimensionnelle centrée entre ce qui est légal, social, de motivation, compétitif et stratégique. en retour aux racines de l'organisation nous trouvons de multiples sources. Dont certains sont dus à la nature de l'individu et le contenu des caractéristiques psychologiques, mentaux, sociaux et personnels, comme des tendances, des désirs, le degré d'intelligence, et d'autres attribué à l'organisation tels que l'éthique de l'organisation et l'organigramme.

En fin la culture organisationnelle reste toujours le fondement de développement organisationnel.

Référence :

- 1-M. Thévenet, La culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993, p16.
- 2- E. Jaques, L'information et la communication, Théorie générale, Hachette Supérieur, Paris, 1991, p03.
- 3-Cameron, K.S, Quinn, R.E.. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing Values framework. Wiley. (2011), 272p.
- 4-Miller, J., & Wolf, JCréer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. Management sciences for health, 11(3), . (2002).p1-22.
- 5-Higgins A. et al. « The Relationship of Moral Atmosphere to Judgments of Responsibility », in W.M. Kurtines et J.L. Gertzitz (Eds),(1984), p. 74-106. :
- 6-Desphande R. et Webster F.E. « Culture d'organisation et marketing : une liste des priorités pour la recherche », Recherches et Applications en Marketing, vol. 4, n° 4, (1989), p. 25-49.
- 7-Nielsen, K., & Munir, F. How do transformational leaders influence follower's affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. Work & Stress, 23(4), (2009). p313-329.
- 8-Pettigrew, A. M.. On studying organizational culture. Administrative Science Quaterly, 24(4), (1979),p 570-581.
- 9- DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life; Perseus Books Publishing, LLC. 1982, 2000,pp41-45 .
- 10-Ouchi W.G. « Markets, Bureaucracies, and Clans », Administrative Science Quarterly (1980) , p. 129-141.
- 11- HOFSTEDÉ, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. Organization Studies, v. 19, n. 3, 1998p. 477-492..
- 12-Denison, D.R., Spreitzer, G.M.. Organizational culture and organization development : A competing value approach. Research in organizational change and development, (1991) 5, p1-21.