

CULTURE ORGANISATIONNELLE – UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE L'EXCELLENCE EN AFFAIRES

Al Mokdad Diana

Facultatea: FIIR , Specializarea: CIST, Anul de studii: I, e-mail: Diana.almok98@gmail.com

Coordonateur scientifique: Prof.dr.ing. Vasile BENDIC

RESUME :Le concept de culture organisationnelle fait référence à tout ce qui signifie des normes collectives de pensée, d'attitudes, de valeurs, de croyances, de normes et d'habitudes qui existent dans une organisation.

MOTS CLÉS : culture organisationnelle,

1.Introduction

C' est au début des années 80, avec l'article de Pettigrew (1979) et les best-sellers de Peters et Waterman (1982), Deal et Kennedy (1982), et Pascale et Athos (1981) que le concept de culture organisationnelle s'est imposé au premier plan des préoccupations managériales et scientifiques. Plusieurs considérations pragmatiques et courants de recherche ont stimulé et nourri la réflexion dans le domaine.

D'abord, dans une optique fonctionnaliste classique, la culture est considérée comme une variable parmi d'autres qui caractérisent une entreprise et la distinguent des autres. En ce sens, toute organisation a une culture particulière au même titre qu'elle a un système de production, une structure, un marché ou encore une stratégie spécifique.

Dans la composante culturelle, nous pouvons distinguer certains éléments visibles tels que: les comportements et le langage commun, les rituels et les symboles, mais la plupart du temps, nous avons des composantes moins visibles: perceptions et représentations sur ce qui est de la "valeur" dans l'organisation, mythes, normes empiriques sur ce que cela signifie de bien fonctionner et se comporter correctement, sur «comment les choses se font ici», etc.

La culture organisationnelle se forme en raison des interactions répétées entre les membres de l'organisation, du partage des croyances et des valeurs des individus qui la composent, bien qu'il existe de forts facteurs de modélisation qui : style de leadership et prise de décision implicite, niveau de formalisme, structure organisationnelle, politiques et plus tous les systèmes qui apportent de la valeur et du soutien à un certain type de travail et à un certain type de comportement.

Une culture organisationnelle forte serait celle dans laquelle il y a un fort alignement des valeurs et des principes de l'organisation, c'est-à-dire dans lequel les principes et les valeurs des employés coïncident avec celles de l'institution dans laquelle il travaille. Une organisation avec une telle culture n'a pas besoin de systèmes de contrôle et de systèmes bureaucratiques.

Les personnes qui constituent une culture forte n'ont pas besoin d'encouragement supplémentaire, elles acceptent déjà sans condition les «règles du jeu», et l'organisation parvient à former un certain type d'employé désirable. La culture organisationnelle existe quelle que soit l'organisation, c'est celle qui «relie l'organisation» dans une chaîne de significations tacites qui offre des significations humaines spécifiques à toutes les activités et processus organisationnels. Dans le même temps, c'est le facteur de résistance le plus important dans n'importe quel domaine de changement, quelle que soit son ampleur.



Fig.1 Puzzle de la culture organisationnelle

2.Éléments de la culture organisationnelle

Les différences sont assez partagées entre les spécialistes, mais en général, une culture organisationnelle comprend les éléments suivants:

1. Le temps de la fondation et des fondateurs. C'est là que tout commence et pratiquement toute la mission et la vision de l'entreprise seront basées sur les principes et la pensée des fondateurs. Nous ne parlons pas ici de démarrer une entreprise qui prend comme image un personnage fictif, mais nous parlons de vrais personnages qui deviennent symboliques pour l'organisation elle-même.

2. Historique:
- Quelles activités ont été menées au fil du temps
 - Quels ont été les résultats obtenus
 - Quels ont été les échecs et les succès
 - Comment les structures internes ont-elles évolué • Comment les structures externes ont-elles évolué • Quel est le profil des dirigeants?
 - Quelles sont les stratégies appliquées au fil du temps?

3. L'objet d'activité de l'entreprise: que savent faire les salariés? Comment résolvez-vous les problèmes? Quelles sont leurs connaissances et leurs compétences?

4. Valeurs. Il est extrêmement important pour une organisation d'établir certaines valeurs, qui peuvent être à la fois déclarées, c'est-à-dire celles qui sont soutenues dans les discours et celles écrites, ainsi qu'opérationnelles, c'est-à-dire celles que l'on retrouve réellement dans les décisions, stratégies et actions quotidiennes.

5. Signes, croyances et symboles, hypothèses : rituels, langage, modes d'organisation, logos et autres signes de représentation, héros, petites histoires connues et parfois racontées, codes de conduite, etc.



Fig.2.les valeurs de culture organisationnelle

On peut identifier 4 types de culture organisationnelle :

Les cultures de type « soutien » combinent une orientation interne à un degré élevé de contrôle. Soucieuses du bien-être et du développement de leurs membres, ces entreprises promeuvent la coopération et la participation. La confiance et la communication interpersonnelle y sont renforcées par de nombreux contacts informels et les membres du personnel y manifestent un attachement élevé à l'entreprise

Les entreprises de type « innovation » sont marquées à la fois par une orientation externe et par une grande flexibilité. Valorisant la créativité, l'ouverture au changement et l'expérimentation, elles renouvellent constamment leurs produits, services, procédés de fabrication et structures internes. Par conséquent, la formalisation du travail y est faible et la communication y est très fluide et essentiellement informelle.

Les entreprises dominées par les « règles » exercent un contrôle étroit sur le comportement de leurs membres et sont orientées vers leurs processus internes. Elles se caractérisent par une forte division et formalisation du travail, une structure hiérarchique développée et une rationalisation des procédures. Le respect de l'autorité et la communication descendante prédominent.

Les cultures de type « buts » sont avant tout tournées vers leur marché externe, cherchant à y asseoir leur position par une grande rationalisation des processus internes. La planification, le management par objectifs, les récompenses au mérite sont les moyens privilégiés utilisés par ces entreprises pour orienter les comportements de leurs membres vers les objectifs à atteindre

3. Etude de cas

a) la catégorie des signes comprend : les organigrammes, les signes de différenciation des statuts, la façon dont l'organisation se présente à l'extérieur, les codes de conduite internes, l'aménagement de l'espace et la gestion du temps,

b) la catégorie des croyances comprend : comment elle pense, est transmise l'information, elle comprend et interprète les règles, les valeurs à partir desquelles une décision est prise,

c) la catégorie des symboles comprend: les histoires racontées par l'organisation et qui se sont déroulées dans le temps, les habitudes, les tabous, le sens du langage,

d) la catégorie des hypothèses entre dans la façon dont l'individu interprète différents signes: comment sont loués, critiqués, comment ses mérites sont reconnus. Globalement, il y a deux niveaux de culture organisationnelle, le visible ou l'extérieur et le profond, l'intérieur.

Le niveau externe est observé dans le code vestimentaire sur le lieu de travail, dans la disposition des bureaux, dans le modèle de comportement existant dans l'organisation, dans la façon dont les employés de l'entreprise traitent leurs clients.

Le niveau profond, de l'intérieur, de la culture organisationnelle, se compose de valeurs qui soutiennent les croyances qui influencent le comportement et donnent naissance à des aspects de la culture externe. Ces valeurs sont essentielles à la culture d'une organisation forte et sont souvent rendues publiques dans les déclarations officielles de mission de l'évêque.

Ces valeurs sont établies et maintenues par les responsables de l'organisation et reçoivent une valeur symbolique au fil du temps : les symboles se traduisent par des "métaphores" spécifiques à l'organisation dans un langage spécifique qui utilisent ces valeurs pour décrire les événements, les performances, les clients et la concurrence.

Les managers utilisent tous ces éléments dans leur langage, pour préserver et maintenir la culture organisationnelle, ainsi que pour contribuer au maintien, à l'amélioration de l'image de l'entreprise. Une organisation peut être identifiée par sa culture

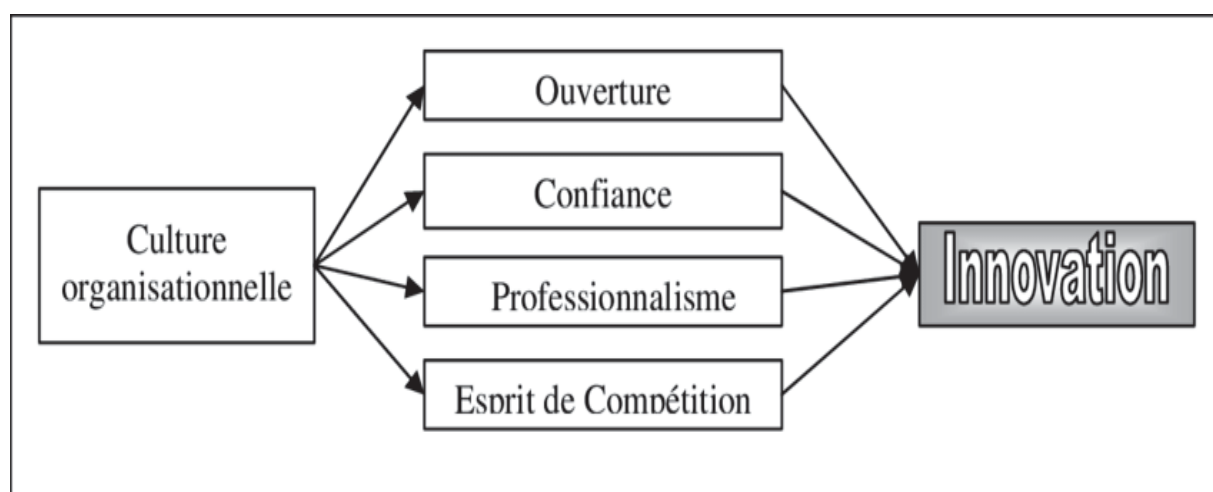


Fig.3 Le niveau de la culture organisationnelle

4. Déterminants de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est importante car elle aide à la gestion organisationnelle, à la planification stratégique, au changement de mentalité, mais aussi à l'implication active des employés.

En fait, l'organisation embauche des personnes qui correspondent à sa culture: les employés qui s'éloignent fréquemment de la culture organisationnelle sont éliminés.

Ce n'est pas le seul moyen de maintenir une culture. Les méthodes les plus appropriées pour préserver la culture organisationnelle sont les suivantes:

- la réaction des managers, notamment les plus hauts responsables, aux crises de l'organisation;
- modélisation, apprentissage des gestionnaires; - critères d'attribution des récompenses;
- les critères d'emploi, de promotion, d'élimination de l'organisation; - cérémonies, événements festifs dans l'organisation. Cependant, toutes ces méthodes de maintien de la culture organisationnelle peuvent conduire

au changement. Comment changer la culture organisationnelle? Les méthodes suivantes peuvent être répertoriées:

- évolution des objectifs de gestion;
- changer la façon de résoudre les situations critiques;
- changer toutes les méthodes énumérées ci-dessus.

Le succès d'un tel changement dépend de la compréhension de la culture précédente, du soutien des employés avec des idées positives, du soutien des employés dans la réalisation de leurs activités pour mesurer l'efficacité. Toutes les méthodes peuvent assurer un processus de changement qui prend généralement de 5 à 10 ans.

Le cadre supérieur a la possibilité, par l'autorité dont il dispose, d'adopter des décisions qui affectent effectivement l'un quelconque des employés de l'organisation. Cela lui donne le pouvoir d'influencer de manière significative la culture organisationnelle de l'entreprise.

Le leadership et la culture sont interdépendants. Tout le monde a besoin de l'autre. Le créateur d'une entreprise développe une culture de travail qui reflète son image, sa conviction de ce qui doit se passer dans l'entreprise pour survivre et jouir du succès. ceci sous une forme ou une autre.

Il est conseillé aux dirigeants d'avoir une grande capacité d'empathie avec leurs partisans, de pouvoir les comprendre et de se faire comprendre.

Source importante de capacité à la persuasion du leader, de son pouvoir, est sa propre base culturelle; le système de croyances, de valeurs, d'attitudes et de comportements auquel il croit fermement et qui marque de manière décisive ses actions. Le leader n'est pas le seul élément pouvant être un déterminant de la culture organisationnelle. Pour présenter clairement tous les déterminants de la culture organisationnelle, nous utilisons un schéma de figure 4.



Fig.4. Les déterminants de la culture organisationnelle

4. Conclusions

Dans cet article, j'ai essayé de décrire les éléments de la culture organisationnelle, à partir de la définition de ce concept, les facteurs déterminants, les moyens de maintenir ou de changer la culture dans une organisation, les particularités de ce concept dans un environnement spécifique. au sein de l'organisation ressources humaines, ressources matérielles, principes d'équité, respect du bénéficiaire, rapidité de résolution des problèmes, éthique des employés, responsabilité, statut, stratégies utilisées, etc.

Toutes les valeurs d'une organisation se manifestent à la fois formellement = documents officiels, relation avec la presse, la relation avec la communauté et les bénéficiaires, la relation avec les collègues, etc. ainsi qu'au niveau informel "Comment les choses se font ici", la plupart du temps il y a des différences entre la théorie et la pratique.

Je pense qu'un rôle très important dans le changement du capital culturel dans une organisation, il est principalement géré à travers toutes les décisions qu'elle prend, car elles peuvent affecter directement les employés, ce qui entraînerait une diminution ou une augmentation de la qualité des services fournis. Ils peuvent être bénéfiques à court ou à long terme.

Bibliographie

- [1]. Dygert, C. B., 2006, Managementul culturii organizationale. Pasi spre succes, Ed. Polirom
- [2]. Preda, M., 2006, Comportament organizational, Ed. Polirom
- [3]. www.humansynergistics.ro
- [4]. Handy Charles - Understanding Organisations (1993)
- [5]. Prodan C – Managementul resurselor umane, support de Cours 2011
- [6]. Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (1988). La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. Montréal : Gaëtan Morin.
- [7]. Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations (pp.503-533) Chapter: 17 Publisher: Presses Universitaires de Nancy Editors: E.Brangier, A.Lancry, Cl.Louche