

5.1

CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- **Public concerné** : Toute l'organisation.
- **Objectif** : Echanger en équipe autour de l'Histoire organisationnelle.
- **Axe de prévention primaire** : Culture et héritage institutionnels.

L'Histoire organisationnelle est utile pour comprendre le passé mais aussi pour construire l'avenir de l'organisation en rassemblant les équipes. Décoder cette Histoire peut être utile lorsqu'une réflexion stratégique autour de la vision et des missions de l'organisation est en cours. Cela vient nourrir la construction collective du Sens, favorisant de ce fait la prévention primaire du burnout.

De plus, réfléchir au passé et ce qu'il signifie pour chaque personne renforce la cohésion de l'équipe et réduit les écarts de compréhension réciproque entre collègues, écarts qui peuvent par exemple survenir lorsque différentes générations travaillent ensemble. Ce renforcement des liens entre collègues constitue un soutien précieux pour chaque membre de l'équipe en cas de difficulté au travail, favorisant également la prévention primaire du burnout.

01. LE CYCLE DE VIE ORGANISATIONNEL

Le cycle de vie de l'organisation peut être découpé en quatre étapes consécutives (Autissier, Metais-Wiersch et Peretti, 2019) :



En phase de **lancement**, l'organisation cherche à se définir et à trouver une place dans son environnement. Il s'agit alors d'être reconnu comme un acteur légitime dans son secteur d'activités.

Une fois légitimée, la deuxième phase concerne la **croissance** organisationnelle : il s'agit de grandir pour être le plus efficace possible dans la réalisation de ses missions.

Dans un troisième temps, l'organisation gagne en **maturité**. C'est aussi le temps de la réflexivité, où l'on cherche à améliorer les pratiques et l'efficacité en interne.

Enfin, l'organisation vit une phase de **déclin**, qui peut entamer une phase de stabilité ou au contraire précéder un nouveau cycle de développement.

Tout au long de ce cycle de vie organisationnel, la culture interne bouge et évolue pour correspondre aux individus qui la portent. Par exemple, une culture du lancement correspondrait plutôt à un fonctionnement dynamique, flexible, qui valorise les projets et ne punit pas les erreurs, alors que la culture de la maturité valoriserait la stabilité, la normalisation des pratiques et éventuellement le contrôle (Autissier, Metais-Wiersch et Peretti, 2019).

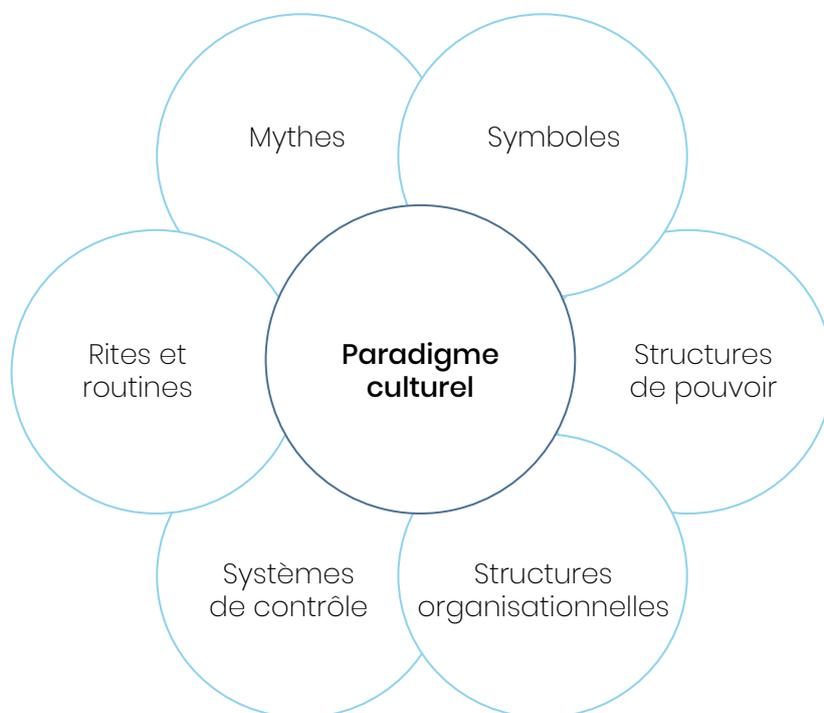
Cette fiche propose deux outils d'analyse de la culture organisationnelle : le modèle du paradigme culturel, et la ligne d'expérience professionnelle et organisationnelle. Parmi la multitude de modèles existants pour traiter de la culture organisationnelle, le choix de proposer ces outils vient de leur facilité d'utilisation pour des équipes de terrain, sans nécessiter obligatoirement l'appui d'un opérateur extérieur.

02. PARADIGME CULTUREL DE L'ORGANISATION

La **culture organisationnelle** est définie comme un ensemble de valeurs, de croyances, de symboles partagés par les membres d'une même organisation. S'intéresser à la culture de l'organisation et notamment à son histoire permet de prendre en compte le passé pour penser l'avenir, et rediscuter en équipe de ce qui (nous) rassemble.

Pour définir la culture organisationnelle, il est nécessaire de s'intéresser à plusieurs composantes en interrelation. La somme de ces différents éléments constitue ce que l'on nomme un « paradigme culturel » propre à chaque organisation (Johnson, Scholes et Whittington, 2005).

La grille de questions ci-dessous permet à une équipe (ou une organisation dans son ensemble) qui cherche à définir sa culture de parcourir les différentes dimensions culturelles. Discuter autour des questions posées est aussi important que la réponse finale donnée aux questions. C'est à travers les échanges de points de vue que le processus de définition de la culture prend tout son sens.



Source : JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. et FRÉRY, F., (2005), *Stratégique*, Paris : Pearson Education, 7ème édition.

MYTHES ET ANECDOTES

histoires (formelles et informelles) racontées à propos de l'organisation / Lieu : journal d'entreprise, brochure de présentation, site internet (historique)

- Qui sont les « bons » et les « méchants » dans les mythes et anecdotes ?
- Ces mythes et anecdotes évoquent-ils plutôt :
 - Les forces ou les faiblesses de l'organisation ?
 - Les succès ou les échecs de l'organisation ?
 - Les personnes conformistes ou les « francs-tireurs » ?
- De quelle(s) norme(s) les anticonformistes s'éloignent-ils ?

SYMBOLES

manière de représenter l'organisation, symboles et images / Lieu : jargon, logo, rapport d'activités, brochure, site web

- Le jargon est-il compréhensible en dehors de l'organisation ?
- Quels sont les aspects de la stratégie qui sont mis en avant dans les communications (internes et externes) ?
- Quelle est la symbolique :
 - Du nom de l'organisation ?
 - De son logo ?

STRUCTURES DE POUVOIR

répartition du pouvoir dans l'organisation, ligne hiérarchique / Lieu : organigramme, rapport d'activités, organisation des réunions

- Quelles sont les croyances de la hiérarchie? Ces croyances sont-elles fortement ancrées dans l'organisation ?
- Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ? Comment les décisions sont-elles prises et par qui ?
- Existe-t-il des espaces de concertation ? Qui est alors impliqué-e ?
- Quelle est l'influence des parties prenantes externes ?
- Quels sont les principaux obstacles au changement ?

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

manière de structurer l'organisation, diviser et coordonner le travail / Lieu : organigramme, disposition géographique et spatiale, description de fonction

- Les structures sont-elles souples ou rigides ? Formelles ou informelles (quel degré de formalisation) ?
- Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?
- Les structures encouragent-elles la compétition ou la collaboration ?

SYSTÈMES DE CONTRÔLE

manière de contrôler le travail / Lieu : règles de travail, procédure de sanction, système d'évaluation et de promotion, management par objectif

- Qu'est-ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?
- Préfère-t-on récompenser ou sanctionner ?
- Quel est le degré de contrôle de l'organisation ? (Entre le contrôle complet et l'autonomie totale)

RITES ET ROUTINES

manières habituelles d'agir dans l'organisation / Lieu : procédures de travail, règlement de travail, manuels, formations

- Quelles sont les routines mises en avant ?
- Quels sont les changements qui paraissent incongrus ?
- Parmi ce qui vous apparaît comme des « rites » dans l'organisation, quelles sont les croyances qui se trouvent derrière ?
- Est-il facile de modifier les rites et routines ?

GLOBALEMENT

Quelle est la culture dominante dans l'organisation ? Cette culture est-elle facile à changer ?

03. LIGNE D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

Cet outil permet de faire le point en équipe sur le passé organisationnel afin d'identifier les valeurs et principes-clés partagés par le personnel, qui pourront guider la réflexion stratégique future.

Chaque personne de l'équipe (ou de l'organisation) réalise une ligne du temps selon la consigne ci-dessous. Ici aussi, c'est dans le partage des différentes productions que réside l'intérêt de la démarche. Il n'est pas nécessaire d'aboutir à

une ligne du temps commune, partagée et acceptée par l'ensemble du personnel. C'est plutôt la discussion générée par la comparaison entre les différentes lignes du temps qui permet de faire émerger des indices de la culture organisationnelle. Cet exercice permet également de mettre en lumière les points communs et les divergences au sein d'une même équipe.

CONSIGNE

Réalisez une **ligne du temps** qui représente la culture de votre organisation et ses évolutions. Cette ligne doit comprendre **2 volets** :

➤ **Au-dessus : les éléments objectifs de l'Histoire organisationnelle**

Ex : les personnes, événements et faits marquants pour votre organisation

➤ **Au-dessous : les effets subjectifs** (sur vous personnellement) de ces éléments

Ex : les valeurs, croyances, symboles et la manière dont ces personnes/faits/événements ont influencé selon vous la culture organisationnelle. Chaque élément du volet 1 doit être relié à un élément du volet 2. Il s'agit d'une ligne chronologique : elle doit marquer d'une manière ou d'une autre le temps qui passe, avec une orientation temporelle.

ÉLÉMENTS OBJECTIFS

Personnes, événements, faits marquants ...

→ Temporalité

EFFETS SUBJECTIFS

Valeurs, croyances, symboles qui ont marqué la culture organisationnelle (*en lien avec les éléments repris ci-dessus*)

LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

➤ *Fiche 21.* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

➤ Autissier, D., Metais-Wiersch, E. & Peretti, J. (2019). Outil 7. Le cycle de vie des organisations. Dans : D. Autissier, E. Metais-Wiersch & J. Peretti (Dir), La boîte à outils de l'Innovation managériale (pp. 26-27). Paris: Dunod.

➤ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. et FRÉRY, F., (2005), Stratégique, Paris : Pearson Education, 7ème édition.

5.2

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Adopter l'attitude adéquate pour accompagner les équipes dans un changement.
- **Axe de prévention primaire** : Culture et héritage institutionnels.

Les situations de changement organisationnel constituent des moments de déséquilibre qui sont propices à l'apparition de risques, notamment liés au burnout. La perte de repères et de sécurité qu'entraîne tout changement, associée à la surcharge de travail apportée par les modifications à mettre en œuvre, peuvent placer la personne dans une situation difficilement tenable. A ce titre, réfléchir ensemble au processus de changement et mettre en place des outils d'accompagnement du changement dans son organisation sont essentiels pour la prévention primaire du burnout lors de changements organisationnels.

01. DÉFINITION DU CHANGEMENT EN ORGANISATION

Le changement correspond au passage d'un état à un autre, observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable (Collerette et al., 1997). Ce phénomène entraîne plusieurs conséquences (Autissier et Moutot, 2016) :

- Le changement est la **perte** d'un existant connu pour un avenir promis par un progrès ou une adaptation à un environnement menaçant.
- Le changement nécessite de faire le **deuil** d'un fonctionnement connu et maîtrisé ET d'**apprendre** d'un nouveau mode de fonctionnement

À ce titre, la réussite d'un processus de changement en organisation nécessite un accompagnement de la part de la hiérarchie. Enclencher un processus de changement va placer les équipes dans une dynamique d'adaptation, et il revient aux responsables hiérarchiques de prévenir autant que possible les impacts négatifs liés à ces changements et de favoriser l'apparition de nouvelles pratiques et apprentissages.

Sur base des erreurs les plus fréquentes dans la conduite du changement, Kotter (2008) identifie plusieurs étapes³³ pour mener un changement réussi :



1. DÉCLENCHER UNE PRISE DE CONSCIENCE

Il est utile d'établir un « sentiment d'urgence » (il faut changer !) parmi le personnel. Pour impulser un changement réussi, ce sentiment d'urgence doit être partagé par la majorité des employés, minimum 75% des fonctions d'encadrement et tous les cadres supérieurs.

Le constat de la nécessité de changement doit être basé sur une analyse précise et rigoureuse de la situation (faits, données, ...). De plus, il est utile d'identifier puis de communiquer sur les crises et problèmes, réels ou potentiels, ou les opportunités majeures de l'organisation.

2. MOBILISER DES ALLIÉS

Une fois le sentiment d'urgence partagé par le personnel, il est important de créer une coalition autour du processus de changement. Celle-ci sera composée de personnes qui sont positives vis-à-vis du changement proposé mais savent faire preuve d'esprit critique.

Une attention particulière devra être portée à la légitimité de la coalition vis-à-vis du reste du personnel. Ceci est d'autant plus important s'il revient à la coalition de construire par la suite le projet concret de changement.

3. PARTAGER UNE VISION

Cette vision constitue un horizon à atteindre, une image raisonnable et attirante du futur. La vision proposée a trois fonctions principales :

- Eviter la multiplication de décisions, en clarifiant une direction globale au changement ;
- Encourager les personnes à agir dans la "bonne" direction même si cela n'est pas perçu positivement au départ ;
- Coordonner les actions de façon rapide et efficace.

Après avoir construit cette vision, elle doit être rapidement communiquée et partagée avec les équipes afin que celles-ci puissent se la réapproprier. Il s'agit de donner le pouvoir d'agir aux équipes afin qu'elles se sentent impliquées dans le processus de changement.

33 — A l'origine le modèle de Kotter comprend 8 étapes. Le modèle présenté dans cette fiche n'en reprend que 5 pour faciliter son utilisation.

4.

DÉMONTRER RAPIDEMENT DES PREMIERS RÉSULTATS

À court terme (dans un délai de 6 à 12 mois en fonction de la taille de l'organisation), il est utile de mettre en évidence des premiers résultats encourageants.

Fonctions :

- Donner le sentiment que les sacrifices en valent la peine
- Redonner de la motivation pour la suite
- Apporter des preuves que la vision et les stratégies sont appropriées
- Limiter les forces qui freinent le changement

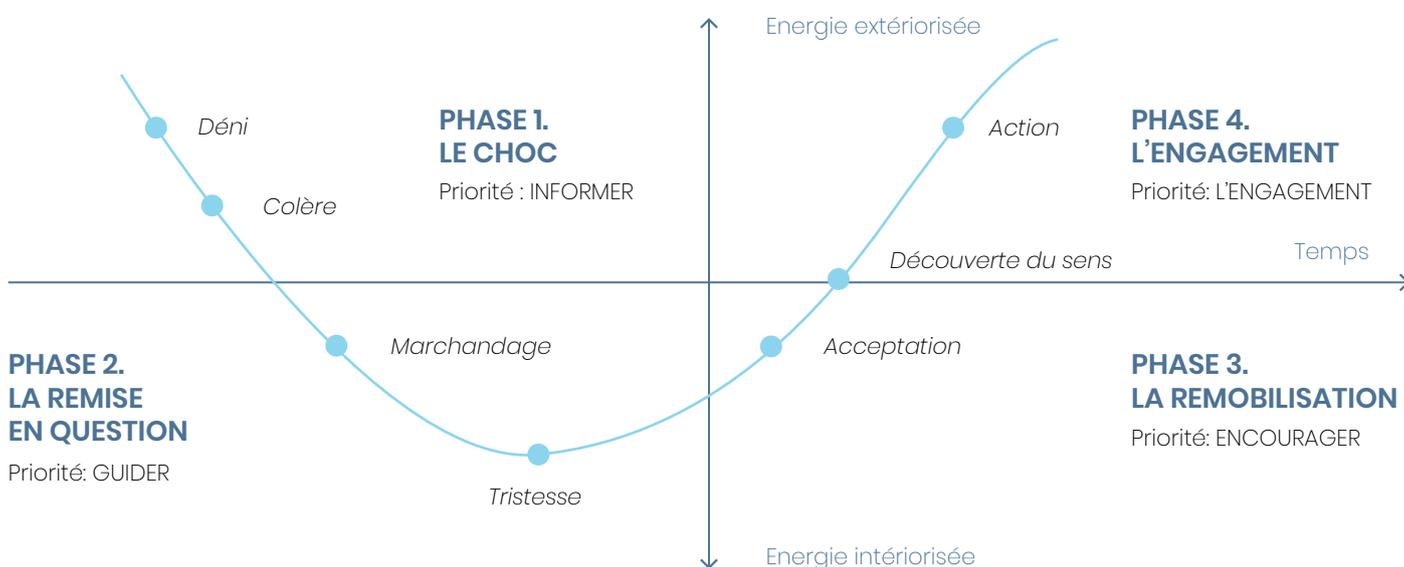
5.

POURSUIVRE L'EFFORT

Souvent, dès les premiers résultats, le projet est laissé à l'écart au bénéfice d'autres projets. Afin de ne pas disperser l'énergie de l'équipe, il est préférable de consolider le changement, par exemple en développant de nouveaux projets connexes. À moyen terme, le changement devra être ancré dans la culture, en devenant une pratique partagée et habituelle plutôt qu'un nouveau processus.

03. ACCOMPAGNER LE PROCESSUS DE DEUIL DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tout processus de changement s'apparente à un processus de deuil. En effet, il s'agit pour la personne d'abandonner l'existant, d'accepter la perte d'une réalité jusque-là bien présente pour aller ensuite vers un futur relativement incertain. En ce sens, le modèle du processus de deuil proposé par Elisabeth Kübler-Ross donne de précieuses indications au management quant à la manière dont il peut accompagner l'équipe tout au long du chemin.



Source : TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, p.102

Phase

1.

LE CHOC

Durant cette première phase, l'important pour la hiérarchie est d'informer, de présenter clairement le changement comme un fait inéluctable, en apportant des faits et des données qui permettent d'illustrer l'importance et l'urgence de ce changement. Les émotions négatives (déni et colère) doivent être acceptées et entendues, tout en ne promettant pas des choses qui ne pourront avoir lieu.

Phase

2.

LA REMISE EN QUESTION

Dans une deuxième phase, il s'agit d'accompagner l'équipe et de favoriser les échanges entre personnes. Maximiser les espaces de discussion et d'échange et valoriser les comportements adaptés constituent également des outils utiles pour faire évoluer l'équipe vers l'acceptation du changement.

Phase

3.

LA REMOBILISATION

Lors de cette troisième phase, les personnes commencent à accepter le changement. La hiérarchie veillera alors à encourager et valoriser les prises d'initiative qui vont dans le sens souhaité, et de mettre en avant les succès obtenus.

Phase

4.

L'ENGAGEMENT

Enfin, dans cette dernière phase, les personnes sont résolument impliquées dans le changement. La personne responsable pensera alors à faire un bilan des objectifs atteints, à encourager la réflexion sur le chemin parcouru et le développement de chacun dans l'équipe.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- KOTTER J. (2015), Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes, Paris : Pearson.
- TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles

Prévention du Burnout et
des risques psychosociaux

BOÎTE À OUTILS

Infos et contact
sur le projet RPS

- ✎ bet@apefasbl.org
- ✎ www.apefasbl.org

Un projet de l'APEF

- ✎ **Rédaction** : Harmony Glinne-Demaret
Avec l'appui d'un comité de relecture
- ✎ **Editeur responsable** : APEF asbl
Square Sainctelette, 13-15, 1000 Bruxelles
- ✎ **Mise en page** : Upend Studio

2023

