

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).

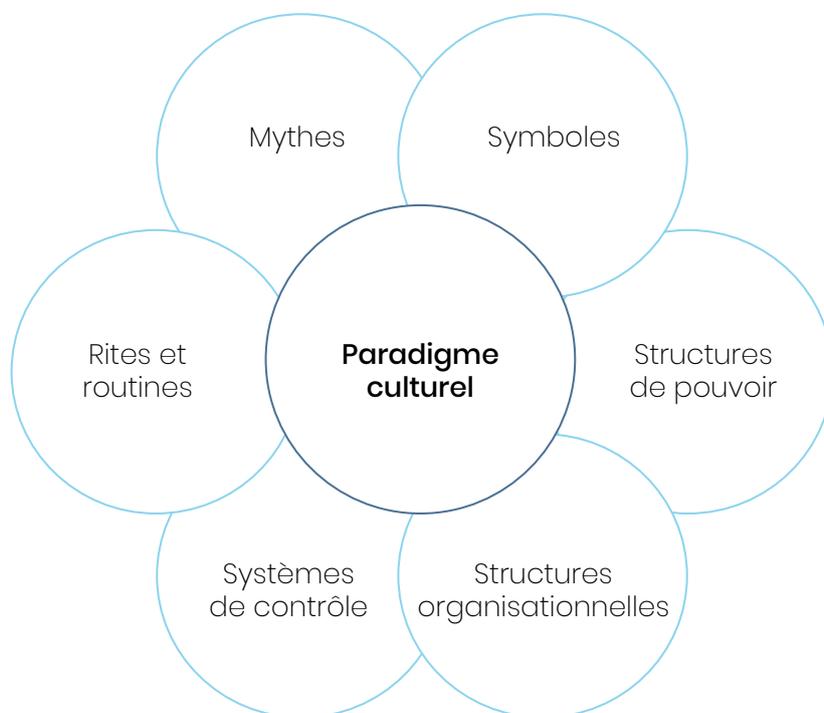
Cette fiche propose deux outils d'analyse de la culture organisationnelle : le modèle du paradigme culturel, et la ligne d'expérience professionnelle et organisationnelle. Parmi la multitude de modèles existants pour traiter de la culture organisationnelle, le choix de proposer ces outils vient de leur 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 ?

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.