

Mesurer, Définir, Transformer et piloter la culture organisationnelle

*Transformez la culture de votre
organisation en avantage concurrentiel
persistant.*



De nombreuses organisations mesurent l'impact de leurs efforts de changement organisationnels incluant notamment les programmes de team building, coaching, training. Une évaluation quantitative précise permet de mieux calibrer les actions de transformations à entreprendre pour - par exemple - mettre en œuvre le transfert de pratiques qui font le succès de certaines unités de l'entreprise, définir les programmes adéquats de training, de team building et de coaching... Cet outil rigoureux, convenablement administré au début et à diverses étapes du processus de changement, permet d'en mesurer les progrès de manière irréfutable.

6A rue des chantiers
77330 OZOIR LA FERRIERE France
SIRET 424 366 912 000 22 APE 7022Z

Téléphone mobile : + 33 (0)6 07 13 36 90
Téléphone : + 33 (0)970 407 397
Mél : dino.ragazzo@experience-conseil.fr



Sites web

www.experience-conseil.fr
www.managerdelite.com

Blog

<http://experience-conseil.com>

Inventaire de la culture d'entreprise (OCI)[©]

Toute entreprise possède une culture qui lui est propre et attend de ses collaborateurs qu'ils pratiquent certains comportements. Par exemple , certaines entreprises encouragent la compétitivité entre leurs employés et ceux-ci ont le sentiment de toujours devoir faire mieux que leurs collègues. D'autres entreprises prônent la coopération entre les employés, favorisant ainsi le travail en équipe.

secteurs d'activités dans le monde entier.

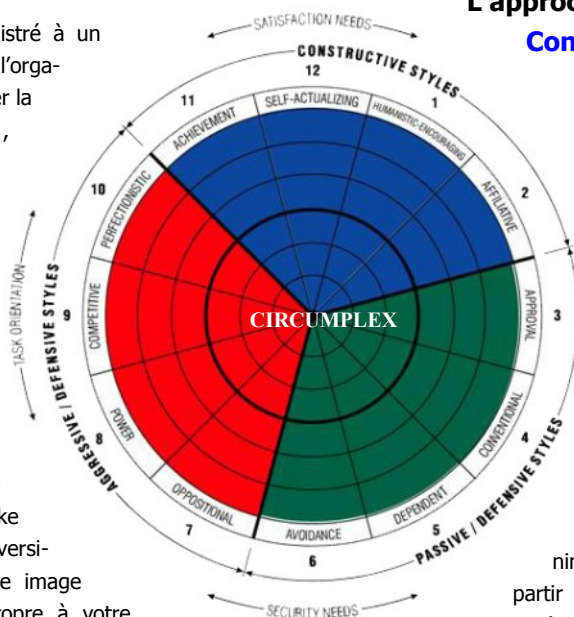
Quatre des normes culturelles mesurées par l'OCI sont Constructives et favorisent la résolution de problèmes, la prise de décision, le travail en équipe et l'efficacité durable. Les huit autres normes comportementales sont défensives et perturbent l'efficacité et la performance de l'entreprise.

Fonctionnement

Un questionnaire est administré à un échantillon représentatif de l'organisation dont on veut mesurer la culture. Ce questionnaire , renseigné en 30 minutes environ, comporte une liste de 120 énoncés décrivant la plupart des comportements que les entreprises peuvent attendre de leurs employés, que ce soit d'une manière explicite ou non. Cet inventaire de culture d'entreprise (OCI), développé par les Dr Robert A. Cooke et J. Clayton Lafferty de l'université de Chicago , fournit une image ponctuelle de la culture propre à votre entreprise. Il porte principalement sur la manière dont les membres pensent qu'ils doivent se comporter avec leurs

collègues pour faire leur travail tout en répondant aux exigences de leurs supérieurs. L'OCI mesure 12 normes culturelles différentes. Les résultats sont présentés sur le «**CIRCUMPLEX** » . Ce diagramme circulaire est normé et permet donc aux entreprises de comparer leur propre situation culturelle à plus de 1000 entreprises de tous

L'approche EXPERIENCE : Consistance



Les demandes de programmes d'accompagnement du changement dans les organisations sont souvent motivées par la volonté des Dirigeants de réduire les comportements indésirables freinant le développement et la performance. En s'appuyant sur l'OCI , les consultants du cabinet **EXPERIENCE** élaborent des démarches d'accompagnement du changement (incluant training, coaching, team building...) à partir de critères précis. Ces critères , déduits d'investigations objectives, permettent de prendre en considération un champ d'observation beaucoup plus vaste : l'entreprise dans son ensemble . Ce même outil, permettant de mesurer avec acuité la progression des programmes mis en œuvre , constitue une **garantie de robustesse** de la démarche mise en œuvre.

CIRCUMPLEX - Recherche et développement : Robert A. Cooke, Ph.D. et J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 par Human Synergistics. Reproduit avec autorisation

CIRCUMPLEX - Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright© 1987-2007 by Human Synergistics. Used by permission.

OCI© est une marque de Human Synergistics Internationa, Plymouth, MI, USA.
OCI® is a registred trademark of Human Synergistics Internationa, Plymouth, MI, USA.

Informations sur le consultant

Dino Ragazzo Consultant Coach Formateur Fondateur du cabinet EXPERIENCE



Diplômé de l'École Centrale de Lyon et titulaire du MBA de l'École Supérieure de Commerce de Paris, **Dino RAGAZZO** a été successivement Technicien commercial, Ingénieur d'essais, Directeur Technique, chef d'entreprise et Conseiller de la Direction Générale d'un grand groupe Industriel.

Il totalise plus de 30 années d'expérience opérationnelle en milieu industriel entre autre CEGELEC, Groupe ATLANTIC, FRAMATOME - où il a participé à la mise en service d'installations nucléaires. Pendant 7 ans, il dirige une PME d'ingénierie électrique et maintenance nucléaire. Cette expérience renforce son expertise de la stratégie d'entreprise, du marketing, de la négociation d'importants contrats et des Ressources Humaines. Il obtient la qualification EDF nucléaire et la certification ISO 9000.

Son savoir-faire original, issu de la Gestalt pour milieu professionnel (Ecole Parisienne de Gestalt ; Gestalt Institut of CLEVELAND ; Gestalt International Study Center, Cape Cod - USA), accompagne avec succès le développement d'organisations diverses en environnements concurrentiels depuis 1998.

Dino est auteur du livre : [MANAGER D'ELITE](#) - Gestalt guide du leadership dans les organisations du XXIe siècle.

(www.managerdelite.com) Dino est membre du réseau International de Gestalt Consultants. Il est également certifié par HUMAN SYNERGISTICS pour utiliser tous ses outils de mesure de comportements et d'accompagnement des organisations.

Exemples d'applications

Identification et diffusion de cultures d'unités performantes à l'intérieur des entreprises.

L'administration de l'OCI® au sein d'unités performantes de l'entreprise permet d'identifier les normes culturelles et les exigences qui font le succès de ses unités. La mise en œuvre d'un plan de transfert à d'autres unités de l'entreprise est alors facilitée par cet outil qui permet également d'en mesurer la progression.

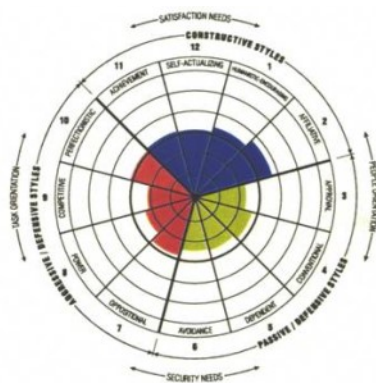
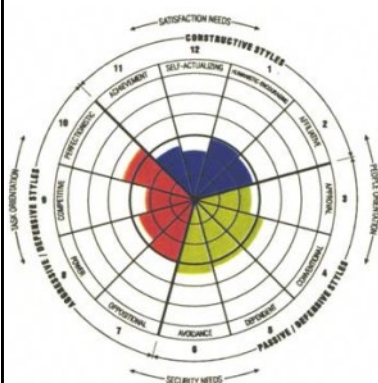
Accompagnement du changement Stratégique, Technologique et Structurel.

Des recherches menées notamment à partir de l'OCI ont montré, par exemple, que le Style Constructif accompagne positivement (tandis que les Styles Défensifs contrarient par nature) l'implémentation de programmes de Management par la Qualité (TQM) . Compte tenu du rôle déterminant de la culture dans le processus de changement, de nombreuses entreprises ont recours à l'OCI pour identifier et résoudre les facteurs culturels qui pourraient potentiellement corrompre les initiatives du changement à entreprendre.

Accompagnement des Fusions Acquisitions et Alliances Stratégiques

Les écarts de cultures coûtent parfois très cher aux organisations qui souhaitent réaliser un rapprochement stratégique. En générant des profils culturels comparatifs, l'OCI offre de précieuses informations aux décideurs, leur permettant de mieux construire leur projet de rapprochement. En outre, l'OCI a été mis à profit pour identifier et construire une culture idéale vers laquelle des entreprises fusionnantes pouvaient converger et mieux réussir ainsi ensemble.

*'OCI nous explique pourquoi certaines organisations sont plus performantes que d'autres comme le montrent les profils ci-dessous. Le profil OCI de gauche nous informe sur la culture d'une entreprise confrontée à des problèmes de performance. Les secteurs dominants du CIRCUMPLEX nous indiquent que cette entreprise attend de ses membres qu'ils ne **commettent jamais d'erreurs (perfectionnistes)**, qu'ils **rejettent les responsabilités sur les autres (évitement)** et qu'ils **se conforment au règlement même en dépit du bon sens (conventionnel)**.*



*Par contraste, le profil de droite nous montre la culture d'une entreprise correctement performante qui attend de ses membres qu'ils soient **constructifs**, qu'ils **coopèrent avec les autres et cherchent à résoudre les problèmes ensemble**.*

* EXPERIENCE n'est pas un agent de Human Synergetics. Les produits et services spécifiques de EXPERIENCE qui s'appuient sur des produits de Human Synergetics n'engagent que EXPERIENCE.

Copyright © 2000 Human Synergetics. All Rights Reserved.

Cabinet EXPERIENCE : Quelques références

NORTEL NETWORKS ALTADIS CEGELEC POINT P ATLANTIC DELPHI ROCHE
 DIAGNOSTIC ALSTOM LIPHA SANTE EURALTECH STERIA École Supérieure de
 Commerce de Paris MERILL LYNCH (TORONTO) INERIS TRIUNE engineering
 (SINGAPOUR) BP GARZON (BUDAPEST) BOSCH systèmes de freinage MERCURY
 Interactive BIDDLE YSL Beauté ThermoFisher Scientific Nobel Biocare AXA AOL
 TIME WARNER Quintiles FMC SCHNEIDER ELECTRIC ...

Les normes culturelles mesurées par l'OCI[©]

© Copyright by Human Synergistics International. All rights reserved. Adapted by permission.

© Copyright par Human Synergistics International. Tous droits réservés. Adapté avec autorisation

Ces normes sont représentées sur le CIRCUMPLEX[©] .

Style Constructif

Style encourageant les comportements axés sur la satisfaction.

(11 h) Une culture de performance : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture déterminent des objectifs difficiles mais réalisables, établissent des plans d'actions et font preuve d'enthousiasme en les poursuivant. Ces entreprises sont efficaces; les problèmes sont résolus de manière appropriée, les services à la clientèle sont bien assurés et l'orientation des membres (sans compter celle des entreprises elles mêmes) est saine.

(12 h) Une culture de réalisation de soi : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture sont encouragés à prendre plaisir à leur travail, à se perfectionner ainsi qu'à se lancer dans de nouvelles activités intéressantes. Ces entreprises, souvent innovantes, offrent des produits et/ou services de haute qualité tout en attirant et en formant des employés exceptionnels. Elles attachent de la valeur à la créativité, à l'accomplissement des tâches et à l'épanouissement personnel. La qualité prime sur la quantité.

(1 h) Une culture humaniste : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture doivent se montrer coopératifs, constructifs et ouverts dans leurs rapports avec leurs collègues. Cette culture favorise la performance par la participation active et l'épanouissement des membres, ce qui se traduit chez ces derniers par un fort sentiment de satisfaction et de dévouement pour leur entreprise.

(2 h) Une culture d'affiliation : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture doivent se montrer amicaux, ouverts et sensibles à la satisfaction de leur groupe de travail. Cette culture encourage la performance des entreprises par une communication honnête, une bonne coopération et une coordination efficace des activités . Les membres sont loyaux envers leur groupe de travail et ont l'impression d'y être bien intégrés.

Style Passif/ Défensif

Style favorisant les comportements axés sur les personnes et la sécurité

(3 h) Une culture d'approbation : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture se sentent obligés de s'entendre avec leurs collègues, d'obtenir leurs approbations et d'être appréciés par eux. Tout est fait pour éviter les conflits, les relations apparaissent donc conviviales . Ce type d'environnement professionnel risque de limiter l'efficacité de l'entreprise car il minimise les désaccords constructifs et l'expression d'idées et d'opinions.

(4 h) Une culture conventionnelle : Les membres des entreprises caractérisées par cette culture doivent se conformer au moule , observer les règlements et faire bonne impression. Les entreprises où une telle culture est dominante sont conservatrices, traditionnelles et bureaucratiques . Une culture trop conventionnelle peut nuire à l'efficacité car elle annihile l'esprit d'innovation et empêche les entreprises de s'adapter aux mutations de leur environnement.

(5 h) Une culture de dépendance : caractérise les entreprises dont la gestion est hiérarchique et non participative. La centralisation du pouvoir de décision pousse les membres à ne faire que ce qu'on leur demande et à chercher l'approbation de toutes leurs décisions auprès de leurs supérieurs. Cette absence d'esprit d'initiative, de flexibilité, de spontanéité et de prise de décisions opportunes au niveau individuel conduit à une médiocre performance de ces entreprises.

(6 h) Une culture d'évitement : caractérise les entreprises qui n'applaudissent pas aux succès mais sanctionnent néanmoins les erreurs. Ce système de reconnaissance négative pousse les membres à rejeter les responsabilités sur les autres et à éviter toute situation où l'on pourrait leur reprocher une erreur. La survie de ce type d'entreprise est incertaine car ses membres font preuve d'une grande réticence à prendre des décisions, des mesures ou des risques.

Style Agressif/Défensif

Style encourageant les comportements axés sur les Tâches et la sécurité.

(7 h) Une culture oppositionnelle : L'esprit de confrontation prédomine et le négativisme est récompensé . Les membres des entreprises caractérisées par cette culture gagnent en prestige et en influence par la critique des suggestions des autres. Ceci les pousse à prendre des décisions excessivement prudentes et donc inefficaces. Bien qu'une certaine remise en question soit fonctionnelle, une culture fortement oppositionnelle peut entraîner des conflits inutiles et une médiocre résolution collective des problèmes .

(8 h) Une culture de pouvoir : caractérise les entreprises non participatives qui s'appuient sur l'autorité inhérente à la fonction des membres. Ceux-ci pensent qu'ils seront récompensés s'ils savent saisir les rênes et contrôler leurs subalternes (ainsi que répondre aux exigences de leurs supérieurs). Ces entreprises basées sur le pouvoir sont moins performantes que ne l'imaginent leurs membres; en effet, les subalternes résistent à ce type de contrôle en ne donnant pas tous les renseignements nécessaires et en limitant leurs contributions au niveau minimal acceptable.

(9 h) Une culture compétitive : est une culture où la victoire est valorisée et où les membres sont récompensés pour avoir surpassé leurs collègues. Dans des entreprises où règne une telle culture, les membres ne sont plus que des gagnants ou des perdants; à leur avis, pour se distinguer, ils doivent travailler contre les autres, non pas avec. Une culture exagérément compétitive risque d'inhiber l'efficacité car elle réduit la coopération et impose des normes de performance irréalisables (trop élevées ou insuffisantes).

(10 h) Une culture perfectionniste : caractérise les entreprises au sein desquelles le perfectionnisme, la persistance et l'ardeur sont mis en avant. Les membres ont l'impression qu'ils doivent éviter toutes les erreurs, être au fait des moindres détails et travailler de longues heures pour réaliser des objectifs établis très précisément. Bien sûr, dans une certaine mesure, une telle culture puisse être utile, une trop grande importance placée sur le perfectionnisme risque de pousser les membres à oublier le but, à se perdre dans les menus détails et à montrer des signes de tension excessive.