

## Culture et organisation

### Citations de quelques auteurs

**Annick Bourguignon: Le modèle Japonais de gestion - La découverte**

" La culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes . (SCHEIN 1984 )" + TPS p365

" La culture n'est autre qu'une partie de la stratégie globale de l'entreprise".

" La performance de l'organisation est liée au système de valeurs de l'entreprise qui fédère la mobilisation de ses membres..... la performance durable d'une organisation dépend de la qualité de l'interdépendance et de l'harmonie entre 7 leviers ( les 7S ) :

3 leviers concernant le hard (version technique u management) : stratégie - structure - systèmes,

3 leviers concernant le soft(le management) : personnel - style - savoir-faire

1 levier fédère les 6 premiers. Il s'agit de la valeur, des objectifs.

- Le contrôle d'une organisation peut être défini comme l'ensemble des moyens dont elle dispose pour s'assurer que les individus se comportent dans le sens de ses objectifs. Il existe 2 approches pour assurer ce contrôle d'organisation:

- l'approche bureaucratique: Elle s'appuie sur des règles . . . est toujours externe à l'individu qui se soumet à l'organisation dans la mesure où elle ne l'empêche pas de réaliser ses objectifs personnels, Cette approche peut s'intéresser aux comportements ou aux résultats.

- l'approche culturelle: Elle repose sur une base de valeurs partagées, s'appuie sur des traditions. . . est fondée sur l'intériorisation des normes, des valeurs, des objectifs et des façons de faire. . . l'engagement des individus relève non pas de la soumission mais de leur implication et de leur identification,. . . Il y a cohérence entre le système de valeur des individus et l'organisation. OUCHI 1979 Quand la culture remplace la bureaucratie. MJG 59 - TOYO

**Jeffrey Liker : Le modèle Toyota - Village Mondial - PEARSON**

Dans les entreprises occidentales, aucun dirigeant ne reste en place suffisamment longtemps pour bâtir et amener à maturité une culture conforme à leur vision personnelle . Le changement de culture qui suit l'arrivée d'un nouveau leader entraîne automatiquement un bouleversement superficiel au détriment de tout attachement ou loyauté de la part des employés . Le problème inhérent à l'importation d'un dirigeant exogène, qui introduit des changements radicaux dans la culture, est que l'entreprise perd la capacité de tirer les enseignements des succès, des erreurs ou de principes fondamentaux ... En revanche, selon les termes de Deming, Toyota utilise la constante du but dans toute l'entreprise, qui constitue la base d'un leadership cohérent et positif et d'un environnement favorable au développement d'une entreprise apprenante.