

### 14.2.3 Le diagnostic du contexte culturel

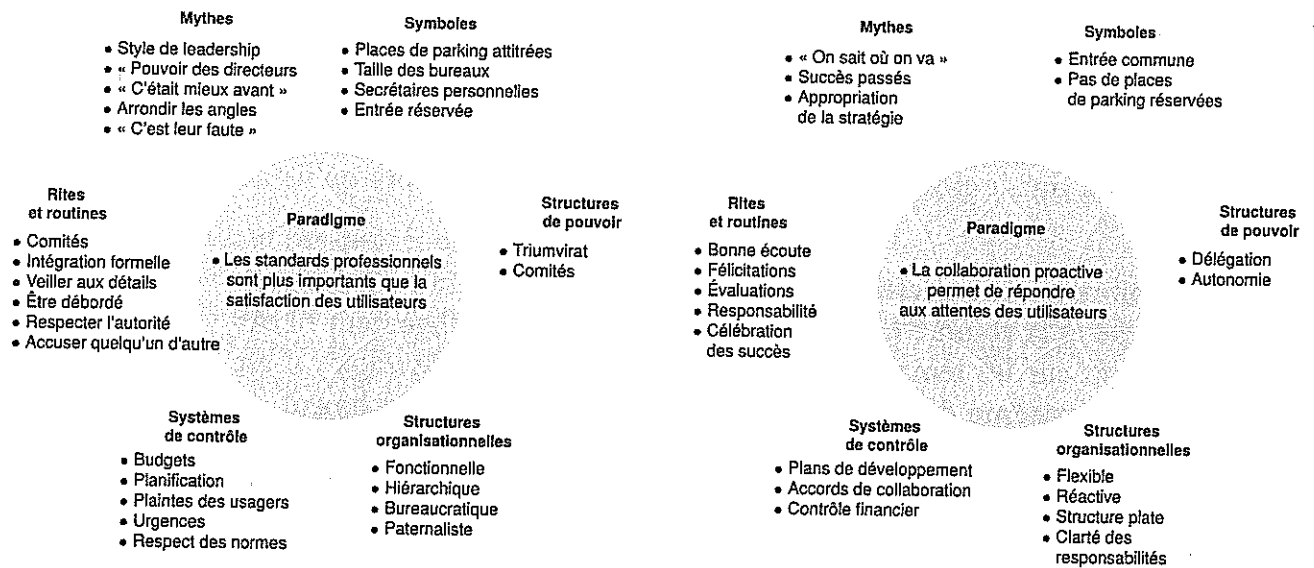
Dans le chapitre 5, nous avons présenté le concept de *tissu culturel* (voir la section 5.4.6) et nous avons montré comment cet outil de diagnostic peut être utilisé pour expliquer la culture organisationnelle. Il peut également être mobilisé pour identifier les enjeux et les nécessités du changement stratégique.

L'illustration 14.2 présente le tissu culturel des services techniques d'une collectivité locale<sup>9</sup>. Dans cette organisation, le strict respect des standards professionnels importait plus que la satisfaction des utilisateurs. Chaque département se comportait comme un silo indépendant, avant tout soucieux de ses propres prérogatives. Ces départements étaient dirigés par des responsables qui jouaient un rôle d'interface avec les élus locaux, de manière à contrôler, filtrer ou infléchir la stratégie d'ensemble. L'organisation était également caractérisée par un mode de management hiérarchique avec une forte insistance sur les procédures, les budgets et les structures. Les managers considéraient que leur rôle consistait avant tout à

Illustration 14.2

#### Le rôle du contexte culturel dans la conduite du changement : le cas d'une collectivité locale

*Le tissu culturel peut être utilisé pour comprendre le contexte culturel actuel et définir celui qui devrait être établi dans le futur.*



(a) Tissu culturel actuel des services techniques

(b) Tissu culturel futur des services techniques

Source : adapté de G. Johnson, « Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example » dans G. Johnson et K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001.

#### Questions

1. Comment un réformateur peut-il utiliser le tissu culturel pour faciliter la conduite du changement ?
2. Pour passer du contexte (a) au contexte (b), quelles seront, selon-vous, les principales difficultés ?

éviter les erreurs en veillant au détail de chaque tâche. Si quelque chose se passait mal, il fallait trouver un bouc émissaire à accuser. Les symboles hiérarchiques étaient omniprésents et les mythes concernaient avant tout le respect de l'autorité. L'influence des trois directeurs de département était préservée par une structure très hiérarchisée, des comités formels et un contrôle budgétaire rigoureux. Ils bénéficiaient également de nombreux privilèges (places de parking, superbes bureaux, secrétaires attitrées, entrée réservée dans le bâtiment principal, etc.). Les autres membres de l'organisation devaient se focaliser sur leurs propres tâches et témoigner un grand respect à l'égard de leurs supérieurs. Tout cela était incompatible avec la stratégie affichée de l'organisation, qui consistait à répondre à des problèmes transversaux nécessitant une collaboration entre les différents services. Les directeurs participaient aux discussions sur la stratégie générale, ils pouvaient même accepter la nécessité d'une vision transversale, mais de retour dans leur département, ils cherchaient avant tout à préserver les normes établies. La stratégie de changement restait donc purement théorique, alors que la culture préservait le *statu quo*.

Le tissu culturel aide à mettre en lumière à la fois les aspects intangibles de la culture (symboles, routines, processus politiques) et ses manifestations plus formelles (structures et systèmes de contrôle). Le tissu culturel peut ainsi être utilisé pour analyser la culture actuelle d'une organisation et pour envisager les modifications qui devraient être effectuées afin de déployer effectivement une nouvelle stratégie.