



PRISME

CULTURE

Analyse des équipes

Exemple SA

DÉCEMBRE 2018



TABLE DES MATIERES

Méthodologie	2
Le modèle global	2
Le modèle Prisme.....	2
Prisme Culture	3
La définition des cultures.....	3
Les excès et les déficits	4
Détail des cultures.....	5
Le modèle détaillé	7
Culture du « Marché ».....	7
Culture Adhocratique.....	7
Culture du « Clan ».....	8
Culture de la « Hiérarchie »	8
Information technique	9
Analyse de la culture	10
Les quatre orientations	10
Les huit piliers	11
Propositions de mesures	12
Pilier Résultats	13
Pilier Action.....	15
Pilier Innovation.....	17
Pilier Relations	19
Pilier Harmonie	21
Pilier Service	23
Pilier Processus.....	25
Pilier Contrôle.....	27
Mesures à prendre.....	29



MÉTHODOLOGIE

Le modèle global

Chaque équipe dispose d'une culture propre. Une culture développe au fil du temps des racines profondes et produit ainsi la marque de fabrique d'une équipe. Elle se traduit par des valeurs fortes et des actes concrets au quotidien.

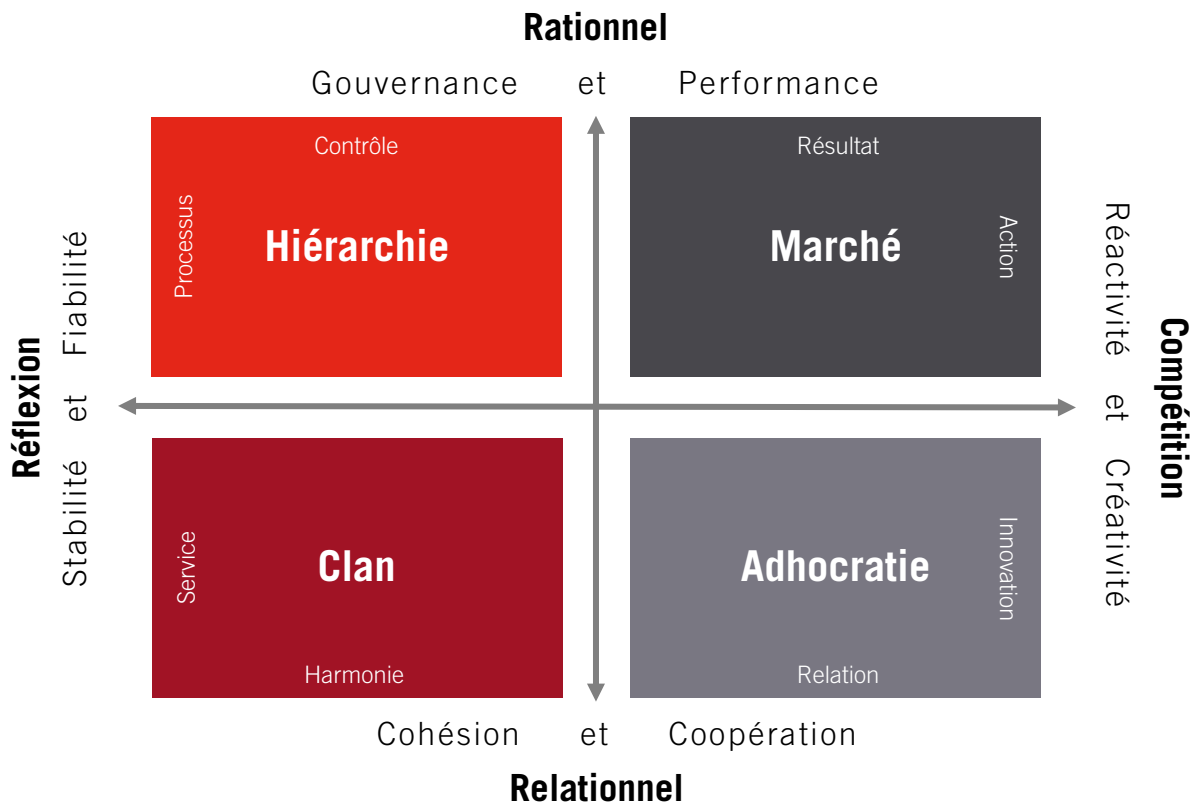
Plus une culture est profondément enracinée, plus les changements de paradigme sont lents, car ils nécessitent des changements touchants aux valeurs, aux habitudes et aux comportements. Or, à l'époque actuelle, la capacité d'adaptation devient un des facteurs clés de réussite et même de survie dans certains cas.

Chaque entreprise, chaque équipe possède une culture propre. La question est de savoir si elle est en adéquation ou non avec les exigences actuelles et comment la transformer si la situation l'exige.

Les travaux de Cameron et Quinn (1999)¹ sur les transformations organisationnelles et culturelles répertorient quatre types principaux de cultures. Le modèle s'inspire de ces travaux et ordonne ces cultures de manière pratique et facilement exploitable en matière de prise de mesures.

- + Culture du Marché : Résultat et Action
- + Culture de l'Adhocratie : Innovation et Relation
- + Culture du Clan : Harmonie et Service
- + Culture de la Hiérarchie : Processus et Contrôle

Le modèle Prisme



¹ K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) : « Diagnosing and changing organizational culture »

Prisme Culture

Prisme Culture est un outil qui détermine l'importance des orientations culturelles au sein d'une entreprise ou d'une équipe, permet d'en valider ou non l'adéquation avec la culture idéale souhaitée et finalement de prendre des mesures opérationnelles adéquates et ciblées.

Le modèle est basé sur 4 cultures, **8 piliers** : **résultat, action, innovation, relation, harmonie, service, processus et contrôle**. Chaque pilier est examiné sous l'angle de 4 domaines d'expertise.

La définition des cultures

Hierarchie

Forte orientation processus et contrôle. Poids mis sur l'organisation et l'administration, les tableaux de contrôle et la qualité du travail.

Marché

Forte orientation résultats et action. Poids mis sur les objectifs et les plans d'actions. Rapidité d'exécution et de décision.

Clan

Forte orientation sur les valeurs et le consensus. Poids mis sur l'équipe, la stabilité, l'harmonie et la qualité du service.

Adhocratie

Forte orientation innovation et relations. Poids mis sur la créativité, les relations interpersonnelles, le changement, le futur et les opportunités.

Il est à noter ici que les équipes sont rarement monocultures et que tous les cas de figure sont permis. Néanmoins, les équipes qui gagnent ont en général une ou deux cultures dans lesquelles elles excellent avec un niveau acceptable dans les autres. C'est ici un des enjeux auxquels elles doivent faire face aujourd'hui : comment

atteindre un niveau acceptable là où elles en ont le plus besoin ? Prisme Culture permet premièrement de déterminer ou d'évaluer précisément la répartition des cultures, et deuxièmement, livre des clés permettant de prendre des mesures d'amélioration ciblées.



Les excès et les déficits

EXCÈS

Hiérarchie

Peut être considérée comme très contraignante et contrôlante.
Peut ralentir l'action.
Manque d'émotions et d'humanité.

Marché

Peut être considérée comme trop orientée résultats au détriment de l'humain.
Mode d'imposition.
Communication très directe.

Clan

Peut être considérée comme peu dynamique et trop portée sur l'humain au détriment des résultats.
Décisions lentes car trop consensuelles.

Adhocratie

Peut être considérée comme trop orientée sur les changements « aller-retour » et trop portée sur la créativité.
Trop globale.
Manque de formalisme.

Toute culture présente des avantages et des inconvénients. Lors de périodes de stress intense, il peut en résulter des effets négatifs. Prisme Culture permet de déterminer les zones de danger et apporte des pistes d'actions pour en limiter les effets.

DÉFICITS

Hiérarchie

Peu mener à un manque d'organisation et de fiabilité des processus. Sur le long terme, la qualité peut en pâtir.

Marché

Peut se transformer en immobilisme dangereux, et amener à subir la loi du marché. Un manque de focus peut rapidement faire perdre de l'argent.

Clan

Peut mener à un grand individualisme. Le nombre de conflits peut augmenter, et la cohésion ne jamais se faire à cause d'un manque de valeurs communes.

Adhocratie

Peut mener à une forme d'amorphisme qui coupe court à toute créativité et à toute capacité d'adaptation au marché.

Au même titre que les excès, un déficit de culture dans un contexte donné, peut être une source de risque importante. Prisme Culture met en évidence de telles zones et apporte des solutions pratiques pour le réduire.



Détail des cultures

La culture du « Marché »

- Tourné vers la conquête
- Besoin de défi et de performance
- Prise de risque et ouverture
- Orientations objectifs et résultats
- Grande capacité de réaction
- Recherche constante d'amélioration
- Accent mis sur la productivité
- Délégation et supervision
- Rapidité de mise en œuvre

Une entreprise qui se soucie avant tout du résultat ; l'importance est que le travail soit fait. Les dirigeants sont des gens motivés, des réalisateurs qui n'ont pas peur de la concurrence. Ils sont exigeants et directs. Ce qui fédère l'entreprise, c'est la volonté de gagner, d'être les meilleurs ! Chacun est attaché à la réussite et à l'image de son entreprise. La vision du long terme s'exprime par la capacité à triompher de la concurrence et par l'atteinte d'objectifs réalistes et mesurables. Le succès se définit par la part de marché et la vitesse de pénétration. Le style de l'entreprise, c'est : « réussir mieux que les concurrents ».

La culture de « l'Adhocratie »

- Besoin et désir de changement
- Attitude créative et fort engouement pour l'innovation
- Supervision du personnel à distance
- Valorisation des possibilités futures, ouverture vers la nouveauté
- Importante prise de risque
- Grande proactivité
- Standards informels, communication très ouverte
- Nombreux contacts, fort en réseautage
- Attitude entrepreneuriale et inspiration encouragées

Caractérisée par une ambiance de travail entrepreneuriale et dynamique. On regarde à l'extérieur et on prend des risques. Les managers innovent et osent. Ce qui fédère l'entreprise, c'est la volonté d'essayer et d'innover. Il faut toujours être à l'avant-garde du progrès. La vision du long terme se fonde sur la croissance et les acquisitions extérieures. La clé du succès, c'est un produit ou service nouveau et unique en son genre. Être un leader dans son domaine est important. L'entreprise encourage l'autonomie et les initiatives individuelles.



Détail des cultures

La culture du « Clan »

- Collaboration et coopération comme maîtres mots
- Relations étroites entre les collaborateurs
- Standards peu formalisés
- Individu et travail d'équipe valorisés
- Consensus à la base des décisions
- Repli du groupe sur lui-même
- Loyauté et engagement de chacun comme ciment de l'édifice
- L'harmonie et la cohésion du groupe comme points-clés
- Supervision du personnel à distance

Une ambiance de travail amicale, on connaît tout de chacun. On est une « grande famille ». Les dirigeants de l'entreprise se considèrent comme des « mentors », voire parfois comme les parents de leurs collaborateurs. Loyauté et tradition sont les piliers de l'entreprise, l'engagement de chacun est total. L'entreprise met l'accent sur le développement continu des collaborateurs et attache une grande importance à l'éthique et à la cohésion du groupe. Les critères du succès sont l'adéquation aux besoins du client et le respect de chacun. L'entreprise attache une grande importance à l'esprit d'équipe, à l'implication de chacun et au consensus.

La Culture de la « Hiérarchie »

- Résistance au changement
- Coordination interne très lisse et efficace
- Organisation traditionnelle
- Processus plus importants que les contenus
- Repliement sur soi et introspection
- Stabilité et ordre
- Analyse, information et contrôle
- Supervision directe du personnel
- Standards formels et bien établis ; peu de communication vers l'extérieur

Un environnement de travail formel et structuré. Les procédures sont à la base du travail. Les managers se veulent de bons organisateurs, de bons coordinateurs d'activités et se targuent d'avoir le sens de l'efficacité. Des règles établies régissent l'entreprise. La vision à long terme s'appuie sur la stabilité et la recherche de la performance via des actions efficaces et discrètes. Le succès se définit par une production de qualité, à coût contrôlé, avec des délais confortables. La gestion du personnel met l'accent sur la stabilité de l'emploi et la gestion personnelle des compétences.



LE MODÈLE DÉTAILLÉ

Culture du « Marché »

PILIER : RÉSULTAT, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + La délégation des tâches et des responsabilités avec un suivi marqué
- + Le pilotage sur la base d'indicateurs clés permettant d'anticiper et d'agir rapidement
- + L'orientation « objectifs » favorisant la concentration sur les résultats à atteindre
- + Les aspects exigences et compétitivité

PILIER : ACTION, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + La capacité à prendre des risques et à oser se lancer dans de véritables défis
- + La recherche de la position dominante et de l'avantage concurrentiel
- + La capacité à mettre le focus sur les actions déterminantes pour atteindre les résultats
- + La gestion des priorités afin de maintenir le cap défini

Culture Adhocratique

PILIER : INNOVATION, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + La capacité à innover et à trouver des solutions originales
- + La capacité à agir rapidement et à anticiper
- + La capacité à influencer et à tirer en avant
- + L'adaptation et la capacité à gérer le changement

PILIER : RELATION, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + La confiance entre les cadres et les collaborateurs
- + La liberté d'action et de marge de manœuvre
- + La capacité à tisser des liens profonds et à se rendre indispensable
- + La capacité à construire et à utiliser un excellent réseau de relations



LE MODÈLE DÉTAILLÉ

Culture du « Clan »

PILIER : HARMONIE, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + Le consensus, l'harmonie, le respect et la tolérance
- + Le souci de l'autre et le bien-être de l'équipe
- + L'ambiance conviviale et informelle
- + Le partage de la vision, des idéaux et le soutien mutuel

PILIER : SERVICE, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + La coopération dans et entre les équipes
- + La loyauté à l'entreprise et la cohésion des équipes
- + La qualité du travail et des prestations fournis
- + La pratique du « savoir donner pour recevoir »

Culture de la « Hiérarchie »

PILIER : PROCESSUS, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

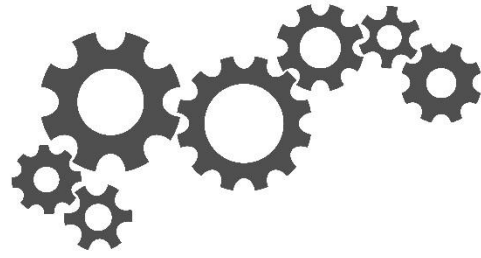
- + La clarté des organigrammes, tâches et responsabilités
- + La qualité de l'organisation, des règles et des processus
- + La clarté des instructions et le degré de détail
- + La précision, la rigueur, la fiabilité et la qualité des livrables

PILIER : CONTRÔLE, ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

- + Les tableaux de bord et moyens de mesure et de contrôles
- + La maîtrise de la gestion des projets, des échéances
- + Le degré de suivi du respect des procédures par les collaborateurs
- + L'évaluation régulière des risques à titre préventif



Information technique



Le modèle calcule la répartition des types de culture de l'équipe. Chaque culture se divisant en deux piliers, le modèle calcule également la répartition de chaque pilier.

- + Culture du Marché : le pilier Résultat et le pilier Action
- + Culture Adhocratique : le pilier Innovation et le pilier Relation
- + Culture du Clan : le pilier Harmonie et le pilier Service
- + Culture Hiérarchique : le pilier Processus et le pilier Contrôle

Comme cité plus tôt, ce modèle se base sur les travaux de Cameron et Quinn (1999).¹ La valeur ajoutée de notre modèle Prisme Culture est de permettre de connaître la répartition des orientations culturelles d'une équipe, d'un département ou d'une entreprise, et de vérifier si cette répartition est en adéquation ou non avec la culture actuelle ou future souhaitée. Des pistes d'actions sont proposées pour conduire le changement et/ou corriger les éventuels excès ou déficits résultant de la culture actuelle.

Le modèle combine deux modes de calculs :

1. **Le mode « exclusif »**. Ce mode oblige à se positionner clairement, pour un certain nombre d'affirmations, entre deux choix : correspond « le plus » à la culture et correspond « le moins » à la culture de l'équipe.
2. **Le mode « normatif »**. Il oblige le répondant à déterminer, pour les affirmations restantes, à quel degré l'affirmation correspond à la culture de l'équipe.

La combinaison de ces deux modes de calculs oblige le répondant à être plus critique et moins indulgent (mode exclusif), mais permet également à ce dernier de procéder à une évaluation très fine (mode normatif).

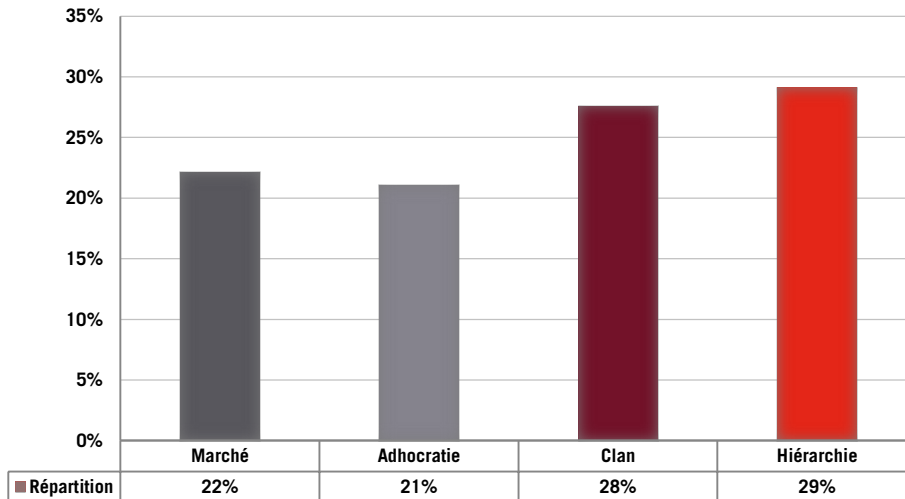
¹ K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) : « Diagnosing and changing organizational culture ».





ANALYSE DE LA CULTURE

Les quatre orientations



EXPLICATIONS

Nous distinguons cinq zones d'interprétation :

N°	Pourcentages	Zones
1.	Moins de 15%	Zone d'attention
2.	De 15% à 24%	Zone d'amélioration
3.	De 25% à 30%	Zone de confort
4.	De 31% à 35%	Zone d'excellence
5.	Plus de 35%	Zone d'excès

MES RÉFLEXIONS

.....

.....

.....

.....

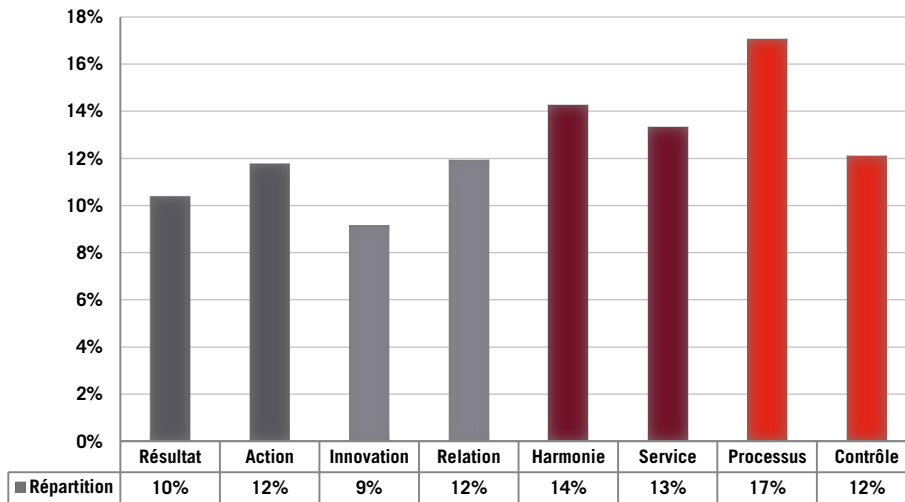
.....

.....





Les huit piliers



EXPLICATIONS

Nous distinguons cinq zones d'interprétation :

N°	Pourcentages	Zones
1.	Moins de 7.5%	Zone d'attention
2.	De 7.5% à 12.5%	Zone d'amélioration
3.	De 12.5% à 15%	Zone de confort
4.	De 16% à 17.5%	Zone d'excellence
5.	Plus de 17.5%	Zone d'excès

MES RÉFLEXIONS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





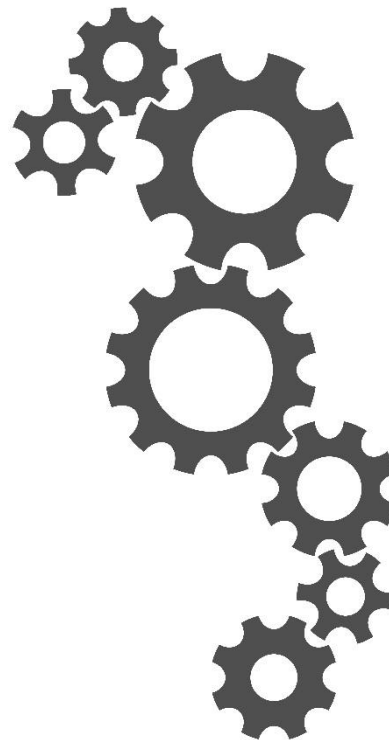
PROPOSITIONS DE MESURES

Pour rappel, le modèle évalue 4 éléments par pilier. Les propositions ci-dessous concernent tous les domaines qui ont été cotés « le moins », 1 et 2 par 40% ou plus des répondants.

Il conviendra, dès lors, pour le manager de les examiner et d'établir un plan de mesures avec un calendrier de mise en œuvre.

Pour que le changement soit efficace, nous préconisons de mettre en œuvre immédiatement six mesures (regroupant plusieurs capacités).

N.B. Il se peut également que certaines mesures préconisées soient hors de propos, vu le contexte de l'entreprise. Dans ce cas, elles peuvent être simplement éliminées du catalogue.





PILIER RÉSULTAT

Éléments examinés

- + La délégation des tâches et des responsabilités avec un suivi marqué
- + Le pilotage sur la base d'indicateurs clés permettant d'anticiper et d'agir rapidement
- + L'orientation « objectifs » favorisant la concentration sur les résultats à atteindre
- + Les aspects exigences et compétitivité

PRÉCONISATIONS

Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
La mise en place d'indicateurs clés est nécessaire à l'entreprise pour l'aider à agir plus efficacement	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
L'équipe doit travailler son aptitude à évoluer dans un univers exigeant et plus compétitif en augmentant ses exigences individuelles	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
La mise en place d'objectifs et d'un suivi marqué permettrait à l'entreprise d'augmenter sa performance, d'être plus compétitive et de répondre à plus d'exigence	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Pilotage

.....

.....

.....

.....

Orientation objectifs

.....

.....

.....

.....

Délégation

.....

.....

.....

.....

Exigence et compétitivité

.....

.....

.....

.....





PILIER ACTION

Éléments examinés

- + La capacité à prendre des risques et à oser se lancer dans de véritables défis
- + La recherche de la position dominante et de l'avantage concurrentiel
- + La capacité à mettre le focus sur les actions déterminantes pour atteindre les résultats
- + La gestion des priorités afin de maintenir le cap défini

PRÉCONISATIONS

L'équipe doit sortir de sa zone de confort, prendre plus de risques et oser relever de véritables défis	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
L'entreprise devrait sortir de sa réserve et opter pour des objectifs plus ambitieux, quitte à entrer dans la zone rouge	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Prise de risques

.....

.....

.....

.....

Position dominante

.....

.....

.....

.....

Focus

.....

.....

.....

.....

Gestion des priorités

.....

.....

.....

.....





PILIER INNOVATION

Éléments examinés

- + La capacité à innover et à trouver des solutions originales
- + La capacité à agir rapidement et à anticiper
- + La capacité à influencer et à tirer en avant
- + L'adaptation et la capacité à gérer le changement

PRÉCONISATIONS

L'équipe doit travailler sa vitesse, son anticipation et son innovation pour augmenter sa performance. Développer les « best practices » et la veille de marché	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
L'équipe doit se montrer plus proactive et influente en devenant une force de proposition incontournable	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Le changement est aussi source de satisfaction. L'entreprise devrait aussi bien considérer les inconvénients que les bénéfices retirés des changements de paradigme	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Originalité

.....

.....

.....

.....

Capacité d'action

.....

.....

.....

.....

Capacité d'influence

.....

.....

.....

.....

Adaptation

.....

.....

.....

.....





PILIER RELATION

Éléments examinés

- + La confiance entre les cadres et les collaborateurs
- + La liberté d'action et de marge de manœuvre
- + La capacité à tisser des liens profonds et à se rendre indispensable
- + La capacité à construire et à utiliser un excellent réseau de relations

PRÉCONISATIONS

Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
L'équipe doit développer son réseau et tisser des relations fortes, à l'interne comme à l'externe. Cela favoriserait implicitement le bouche-à-oreille positif ainsi que le développement des affaires	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Confiance

.....

.....

.....

.....

Liberté d'action

.....

.....

.....

.....

Création de liens

.....

.....

.....

.....

Réseau

.....

.....

.....

.....





PILIER HARMONIE

Éléments examinés

- + Le consensus, l'harmonie, le respect et la tolérance
- + Le souci de l'autre et le bien-être de l'équipe
- + L'ambiance conviviale et informelle
- + Le partage de la vision, des idéaux et le soutien mutuel

PRÉCONISATIONS

Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Consensus - tolérance

.....

.....

.....

.....

Préoccupation de l'autre

.....

.....

.....

.....

Ambiance

.....

.....

.....

.....

Partage de vision

.....

.....

.....

.....





PILIER SERVICE

Éléments examinés

- + La coopération dans et entre les équipes
- + La loyauté à l'entreprise et la cohésion des équipes
- + La qualité du travail et des prestations fournies
- + La pratique du « savoir donner pour recevoir »

PRÉCONISATIONS

L'équipe devrait pousser la coopération et le soutien aux autres équipes en vue d'atteindre des résultats communs.	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Coopération entre équipes

.....

.....

.....

.....

Loyauté et cohésion

.....

.....

.....

.....

Qualité

.....

.....

.....

.....

Générosité

.....

.....

.....

.....





PILIER PROCESSUS

Éléments examinés

- + La clarté des organigrammes, tâches et responsabilités
- + La qualité de l'organisation, des règles et des processus
- + La clarté des instructions et le degré de détail
- + La précision, la rigueur, la fiabilité et la qualité des livrables

PRÉCONISATIONS

Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Clarté organisationnelle

.....

.....

.....

.....

Qualité

.....

.....

.....

.....

Clarté des instructions

.....

.....

.....

.....

Précision, fiabilité

.....

.....

.....

.....





PILIER CONTRÔLE

Éléments examinés

- + Les tableaux de bord et moyens de mesure et de contrôles
- + La maîtrise de la gestion des projets, des échéances
- + Le degré de suivi du respect des procédures par les collaborateurs
- + L'évaluation régulière des risques à titre préventif

PRÉCONISATIONS

Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
La mise en place d'un système de surveillance des projets et des échéances importantes permettrait de limiter les risques	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Aucune remarque spécifique	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>
Une analyse plus régulière des risques opérationnels devrait être agendée. Il s'agit de lever de temps en temps la tête du guidon	Important <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/>





Mes réflexions sur ces préconisations



Tableaux de bord

.....

.....

.....

.....

Maîtrise des projets

.....

.....

.....

.....

Degré de suivi

.....

.....

.....

.....

Evaluation du risque

.....

.....

.....





MESURES À PRENDRE

Pilier	Mesure	Moyen à mettre en œuvre	Délai

Lieu : Date :

Signature :

Copie à son responsable : oui
 non

