



# PRISME

## CULTURE

### Exemple SA



Analyse de l'équipe

Avril 2024





# TABLE DES MATIÈRES

Méthodologie .....	1
Le modèle global .....	1
Le modèle Prisme.....	2
La définition des cultures.....	3
Les excès et les déficits .....	4
Détail des cultures .....	5
Le modèle détaillé .....	7
Culture du marché.....	7
Culture de l’adhocratie.....	8
Culture du clan.....	9
Culture de la hiérarchie.....	10
Information technique .....	11
Analyse de la culture .....	12
Les quatre orientations.....	12
Les huit piliers.....	13
L’ensemble des éléments évalués.....	14
Propositions de mesures prioritaires .....	15
Classement des préconisations .....	16
Choix des mesures à prendre à court terme.....	18
Choix des mesures à prendre à plus long terme.....	19



# MÉTHODOLOGIE

## LE MODÈLE GLOBAL

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

Plus une culture est profondément enracinée, plus les changements de paradigme sont lents, car ils nécessitent des changements qui impactent les valeurs, les habitudes et les comportements. Or, aujourd'hui peut-être encore davantage que dans le passé, une équipe doit être capable de s'adapter et de bien vivre le changement pour relever les défis auxquels elle doit faire face.

La culture d'une entreprise est déterminée par l'ensemble des cultures de ses équipes. L'enjeu est de pouvoir évaluer ces différentes cultures afin d'établir si elles sont en adéquation ou non avec les exigences de l'environnement et d'être capable de les transformer si nécessaire.

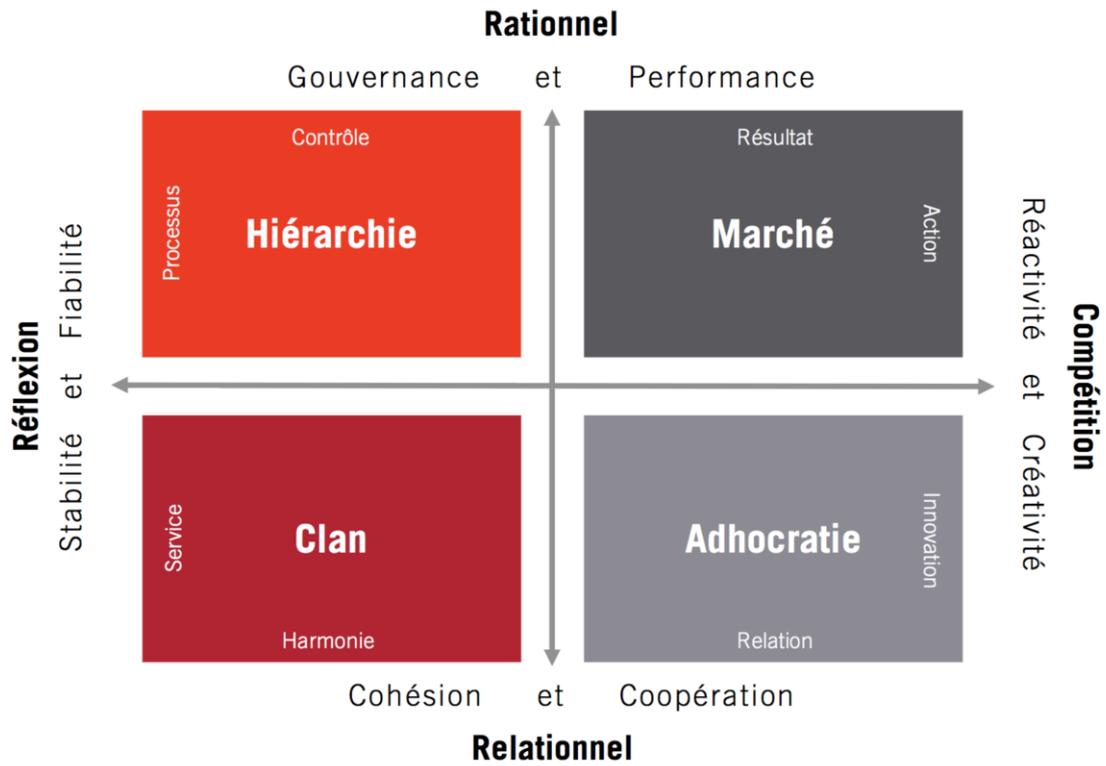
Les travaux de Cameron et Quinn (1999)<sup>1</sup> sur les transformations organisationnelles et culturelles répertorient quatre types principaux de cultures. Le modèle s'inspire de ces travaux et ordonne ces cultures de manière pratique et facilement exploitable en matière de prise de mesures.

- 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

---

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

LE MODÈLE PRISME



## LA DÉFINITION DES CULTURES

### Hiérarchie

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'action. 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 ne sont jamais monoculture 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 ou orientation managériale présente des avantages et des inconvénients. Lors de périodes de stress intense, il peut en résulter des effets négatifs. Prisme Personnel 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 Personnel met en évidence de telles zones et apporte des solutions pratiques pour la 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. Le style de management promu à l'interne est plutôt directif. 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. La culture managériale promeut l'innovation et la prise de risques. 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.

### **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, les rapports professionnels sont basés sur une intimité et une certaine transparence comme dans une « grande famille ». Les dirigeants de l'entreprise se considèrent comme des « mentors » à tendance paternaliste. 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 exigent de hauts standards de qualité. 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

#### L'orientation objectifs

- L'existence d'objectifs et de plans d'action
- Le degré d'ambition des objectifs
- La clarté des objectifs

#### Le focus sur les actions déterminantes

- L'identification des actions déterminantes
- La capacité de concentration sur les actions à réaliser
- Le maintien du cap dans les situations difficiles

#### La réalisation des objectifs

- L'atteinte des objectifs
- L'engagement de l'équipe
- Les retours sur investissement

### Pilier : Action

#### La capacité à prendre des risques

- La propension ou l'aversion à la prise de risque
- La capacité à se projeter dans l'inconnu
- Le calcul des risques

#### L'autonomie des membres de l'équipe

- L'esprit d'entrepreneuriat
- La responsabilité individuelle
- La prise d'initiative

#### Le pilotage des activités

- La vision globale
- Le suivi des échéances
- La prise de mesures correctives

## CULTURE DE L'ADHOCRATIE

### Pilier : Innovation

#### La capacité créative de l'équipe

- La capacité à sortir des sentiers battus
- Le développement de l'orientation solutions
- La promotion du changement comme source d'opportunités

#### L'utilisation des nouvelles technologies

- L'aisance dans l'utilisation des nouvelles technologies
- La proactivité sur les réseaux sociaux
- Le gain en efficacité grâce aux technologies

#### L'ouverture à la nouveauté

- La veille de marché
- Le test de nouveautés
- La mise en œuvre de nouveaux outils et méthodes

### Pilier : Relation

#### L'utilisation des réseaux relationnels

- La valeur ajoutée des réseaux
- La proactivité envers les réseaux
- Les bénéfices obtenus grâce aux réseaux

#### La qualité des interactions clientèle

- La durabilité des relations
- La qualité des interactions
- La sensibilité envers la clientèle

#### L'agilité relationnelle

- L'adaptation relationnelle
- L'adaptation aux contextes socio-économiques
- L'adaptation au type de clientèle

## CULTURE DU CLAN

### Pilier : Harmonie

#### La cohésion de l'équipe

- La solidarité au sein de l'équipe
- Le partage de la vision et des valeurs
- La solidité de la cohésion

#### L'intelligence collective

- Le développement des idées en commun
- L'utilisation collective des compétences individuelles
- Le développement des synergies

#### Le degré de coopération

- L'entraide
- La coopération transverse
- La contribution individuelle aux objectifs communs

### Pilier : Service

#### La réalisation des prestations

- La personnalisation des prestations
- L'assistance à la mise en œuvre des prestations
- La qualité du suivi

#### La disponibilité envers les clients

- L'organisation orientée client
- Le délai d'intervention
- La rapidité en cas de problématiques aiguës

#### Le service après-vente des prestations délivrées

- La qualité du service après-vente
- La rapidité de correction des erreurs
- La demande de feedback

## CULTURE DE LA HIÉRARCHIE

### Pilier : Processus

#### L'organisation de l'équipe

- La délimitation des périmètres d'activité
- L'efficacité de l'organisation
- La qualité de la coordination interne

#### La gestion de la qualité

- La connaissance des normes de qualité
- Le respect des normes de qualité
- La correction de problèmes qualité

#### Les règles et procédures

- L'existence de processus clés
- Le respect des processus
- Les propositions de modification des processus

### Pilier : Contrôle

#### Les outils de contrôle et indicateurs

- L'existence de tableaux de bord
- L'existence d'indicateurs personnels de gestion
- Les contrôles par indicateurs clés

#### La gestion effective du risque

- L'existence d'outils de gestion des risques
- Le processus de gestion des risques
- La revue périodique des risques

#### Le contrôle des opérations

- Le contrôle des opérations réalisées
- Le contrôle des processus
- Le contrôle des risques opérationnels

## 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 de l'« Adhocratie » : le pilier Innovation et le pilier Relation
- Culture du « Clan » : le pilier Harmonie et le pilier Service
- Culture de la « Hiérarchie » : le pilier Processus et le pilier Contrôle

Comme cité plus tôt, ce modèle se base sur les travaux de Cameron et Quinn (1999)<sup>2</sup>. 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.

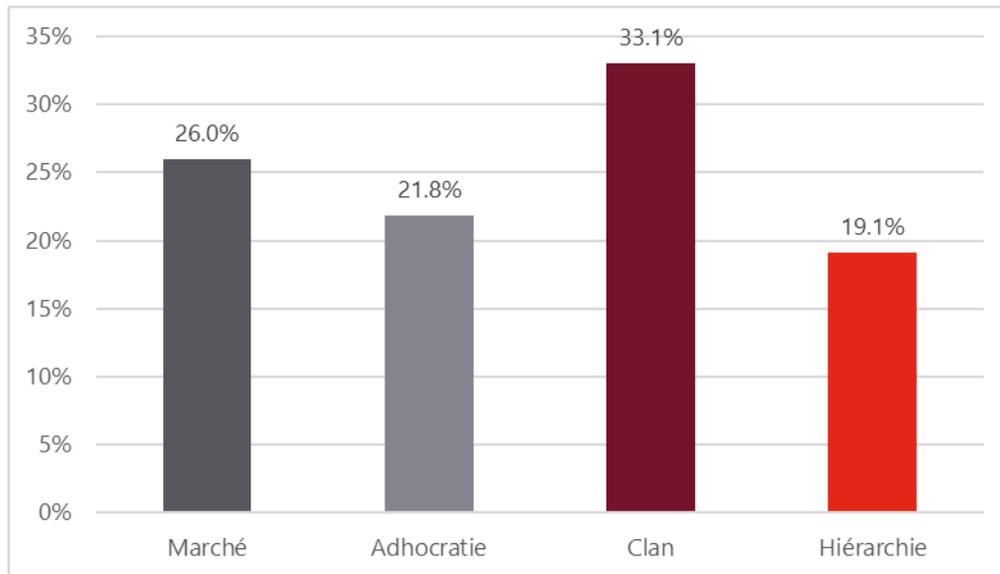
La combinaison de ces deux modes de calculs oblige le répondant à être plus critique et moins indulgent (mode exclusif), mais permet également à ce dernier de procéder à une évaluation très fine (mode normatif).

---

<sup>2</sup> K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) : « Diagnosing and changing organizational culture ».

# ANALYSE DE LA CULTURE

## LES QUATRE ORIENTATIONS

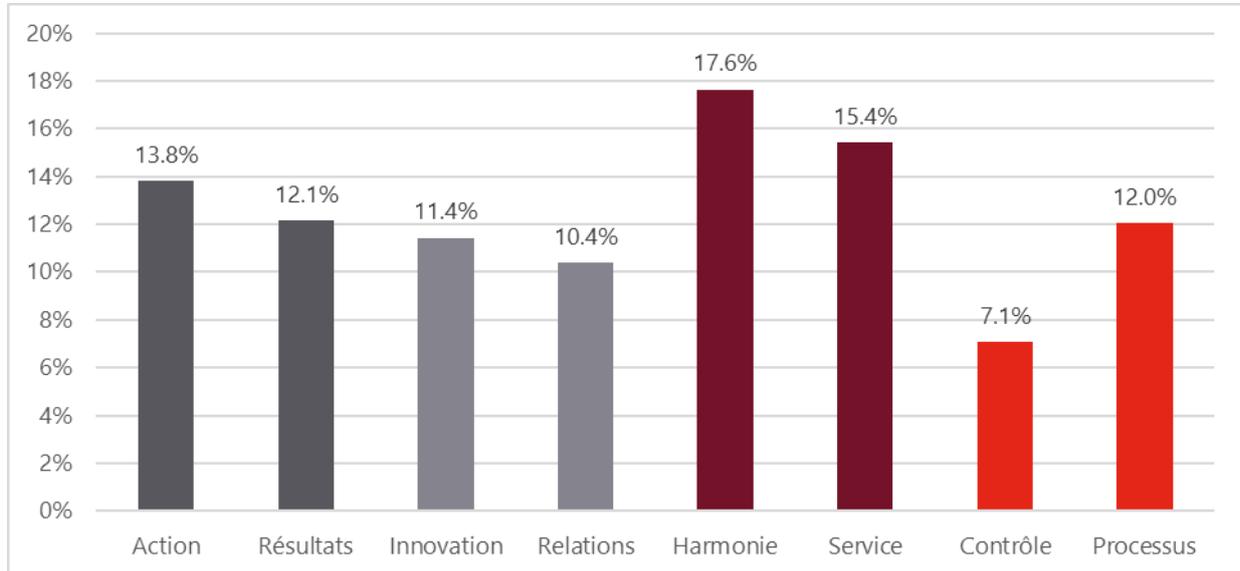


### Explications

Nous distinguons cinq zones d'interprétation :

N°	Pourcentages	Zones
1.	Moins de 15%	Zone d'attention
2.	De 15% à 25%	Zone d'amélioration
3.	De 25.1% à 30%	Zone de confort
4.	De 30.1% à 35%	Zone d'excellence
5.	Plus de 35%	Zone d'excès

## LES HUIT PILIERS

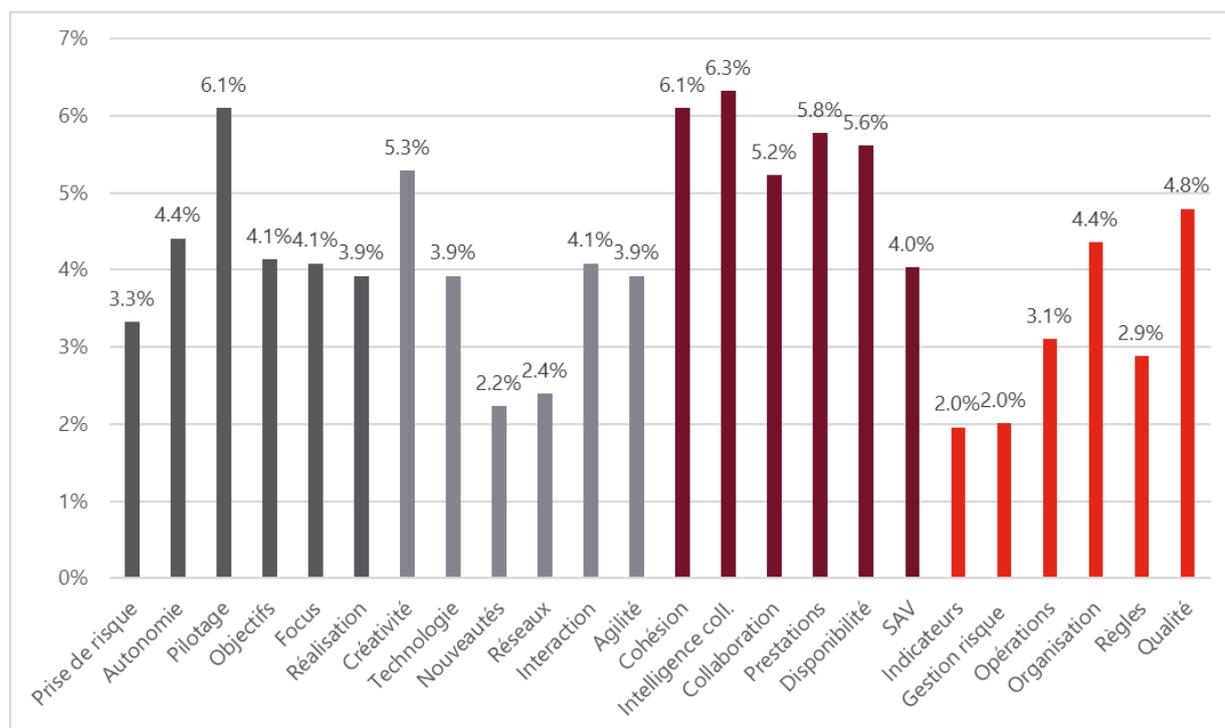


### Explications

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 12.6% à 15%	Zone de confort
4.	De 15.1% à 17.5%	Zone d'excellence
5.	Plus de 17.5%	Zone d'excès

## L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS ÉVALUÉS



## Explications

Nous distinguons cinq zones d'interprétation :

N°	Pourcentages	Zones
1.	Moins de 2.5%	Zone d'attention
2.	De 2.5% à 4%	Zone d'amélioration
3.	De 4.1% à 6%	Zone de confort
4.	De 6.1% à 6.8%	Zone d'excellence
5.	Plus de 6.8%	Zone d'excès

## PROPOSITIONS DE MESURES PRIORITAIRES

Pour rappel, le questionnaire Prisme comprend 72 affirmations à évaluer à l'aide des cotations suivantes :

- Correspond le moins à l'équipe
- Correspond un peu à l'équipe
- Correspond assez à l'équipe
- Correspond le plus à l'équipe

Le résultat de chaque culture repose sur l'évaluation de 18 affirmations, et le résultat de chaque pilier sur l'évaluation de 9 affirmations.

Le modèle Prisme propose des mesures lorsque les deux tiers (66.67%) des répondants ont coté une affirmation donnée « correspond le moins à l'équipe » ou « correspond un peu à l'équipe ».

Il est possible que des mesures soient préconisées pour des piliers situés en zone de confort. En effet, l'une ou l'autre des affirmations composant le pilier situé en zone de confort a pu recevoir une majorité d'évaluations « correspond le moins » ou « correspond un peu à l'équipe ».

Nous recommandons à l'équipe de sélectionner 5 mesures, et d'établir un plan d'action à court terme pour leur mise en œuvre.

Le choix des mesures appartient à l'équipe. Pour qu'elles soient les plus pertinentes possibles, nous recommandons l'approche suivante :

3. Passer en revue toutes les mesures lors d'une première lecture
4. Eliminer celles qui ne sont pas pertinentes pour votre équipe
5. Examiner les mesures liées aux piliers présentant les scores les plus faibles
6. Faire un choix parmi ces dernières et compléter votre choix par d'autres mesures
7. Prendre au maximum 5 mesures pour le court terme
8. Sélectionner 5 autres mesures à mettre en œuvre sur le moyen ou long terme

## CLASSEMENT DES PRÉCONISATIONS

N°	Culture	Pilier	Préconisation	%
1	Adhocratie	Innovation	La mise en place d'une veille sur concurrence permettrait à l'équipe de développer de nouvelles offres, services ou prestations à sa clientèle	94%
2	Hiérarchie	Contrôle	Les indicateurs clés pour piloter les activités de l'équipe devraient être communiqués et discutés périodiquement	94%
3	Adhocratie	Innovation	Plutôt que de rester sur ses acquis dans un esprit critique face aux nouveautés, l'équipe devrait plutôt tester objectivement les nouveaux outils et méthodes proposés par le marché	88%
4	Adhocratie	Relations	Connaître et comprendre les changements d'environnement de ses clients permettrait à l'équipe de mieux s'adapter à ces derniers	88%
5	Hiérarchie	Contrôle	Des outils permettant d'évaluer les risques devraient être mis en place par l'équipe	88%
6	Hiérarchie	Processus	Le périmètre d'actions des membres de l'équipe devrait être clarifié pour éviter la dispersion et les risques de conflits	88%
7	Marché	Action	L'équipe devrait sortir de sa zone de confort et développer sa capacité à prendre des risques	88%
8	Marché	Résultats	Une bonne répartition des ressources permettrait à l'équipe de se concentrer sur les actions déterminantes prédéfinies	88%
9	Adhocratie	Relations	Chaque membre de l'équipe devrait se constituer un réseau de personnes clés pour son activité	82%
10	Hiérarchie	Contrôle	Des tableaux de bord détaillés de la gestion des opérations devraient être mis en place par l'équipe	82%
11	Hiérarchie	Contrôle	Un processus formel de gestion des risques devrait être défini	82%
12	Hiérarchie	Contrôle	La revue périodique des risques devrait être intégrée lors d'une séance d'équipe	82%
13	Hiérarchie	Contrôle	Chaque membre de l'équipe devrait mettre en place des indicateurs relatifs à sa gestion des opérations	76%
14	Hiérarchie	Contrôle	Le contrôle de l'application des processus et des différentes normes qualité relatives à l'activité devrait être organisé au sein de l'équipe	76%
15	Marché	Action	L'esprit entrepreneur devrait être encouragé au sein de l'équipe en donnant de l'autonomie et des responsabilités	76%

N°	Culture	Pilier	Préconisation	%
16	Adhocratie	Relations	En cas de besoin, les membres de l'équipe devraient sans hésiter faire appel à leurs réseaux internes et externes pour solliciter de l'aide	71%
17	Hiérarchie	Processus	La gestion opérationnelle de l'équipe mériterait d'être plus encadrée par des processus clés	71%
18	Hiérarchie	Processus	Les processus devraient être davantage respectés par les membres de l'équipe	71%
19	Hiérarchie	Processus	L'équipe devrait elle-même être un vecteur de propositions de modifications des processus	71%
20	Marché	Résultats	L'équipe devrait évaluer régulièrement l'atteinte de ses objectifs, déterminer la cause des écarts et prendre des mesures correctrices	71%
21	Marché	Résultats	L'équipe devrait davantage se focaliser sur la notion de rentabilité, et se concentrer en priorité sur les tâches dont le retour sur investissement est le plus important	71%

## CHOIX DES MESURES À PRENDRE À COURT TERME

Pilier	Mesure

## CHOIX DES MESURES À PRENDRE À PLUS LONG TERME

Pilier	Mesure

Date :

Signature :





VALEUR **PLUS**



STIMULATEUR DE SUCCÈS

