



Aligning culture, infrastructure and strategy.
1550 Larimer St., Suite 111
Denver, Colorado 80202
1-800-566-0877

Modèle d'alignement organisationnel

**VECTOR GROUP, LLC
1550 Larimer St., Suite 111
Denver, Colorado 80202
1-800-566-0877**

Copyright © 1996 Vector Group, Inc., © 2009, 2010 Vector Group, LLC, Denver, Colorado. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopié, enregistré ou autre, sans l'accord préalable écrit de *Vector Group, LLC*.

ALIGNEMENT ORGANISATIONNEL

Introduction

De nos jours, ce que l'on fait importe moins que la façon dont on le fait. Dans l'environnement d'affaires actuel et dans le meilleur des cas, les nouveaux produits, services et technologies apportent aux organisations un avantage éphémère sur leurs concurrents. La durée du succès dépend de la façon dont ces produits et services sont offerts. On en trouve plusieurs exemples dans l'industrie informatique : du jour au lendemain, des entreprises sont passées d'un succès fou à l'échec, ou presque. Pourtant, ces entreprises offraient souvent des produits compétitifs voire supérieurs. Leur échec ne réside généralement pas dans un manque d'attention aux produits, mais plutôt aux personnes, à la façon dont elles étaient soutenues et gérées, et à la façon dont les produits étaient offerts aux clients.

Jusqu'à récemment, l'idée que le personnel est le meilleur atout d'une entreprise n'a reçu qu'un soutien de façade de la part de beaucoup d'entreprises. Les facteurs comme la mondialisation, les fusions, l'expansion des technologies et les cycles de vie raccourcis des produits, l'accent sur la qualité et les services clients, ainsi que sur la concurrence croissante, associés aux types de revers de fortune spectaculaires que nous avons mentionnés, font réaliser qu'un soutien superficiel est insuffisant. L'une des conséquences en est l'intérêt grandissant à l'égard de la culture organisationnelle et de son influence sur les individus et leurs performances.

Culture organisationnelle

La culture est décrite parfois comme « notre façon de faire les choses ici ». Ainsi, la culture ne porte pas tant sur *l'identité de la personne qui accomplit les tâches* que sur la *façon* dont ces tâches sont accomplies. La culture fait premièrement référence à un ensemble de modèles de comportement que les individus adoptent pour toute tâche. Changer la culture semble donc avoir le potentiel de créer des bénéfices continus à plus long terme que de changer les produits, les services, ou les méthodes de prestation.

On nous répète cependant souvent que changer de culture est difficile, que les individus y résistent et que cela peut prendre des années, une perspective décourageante pour les organisations qui observent leurs concurrents engloutir à toute allure les parts de marché.

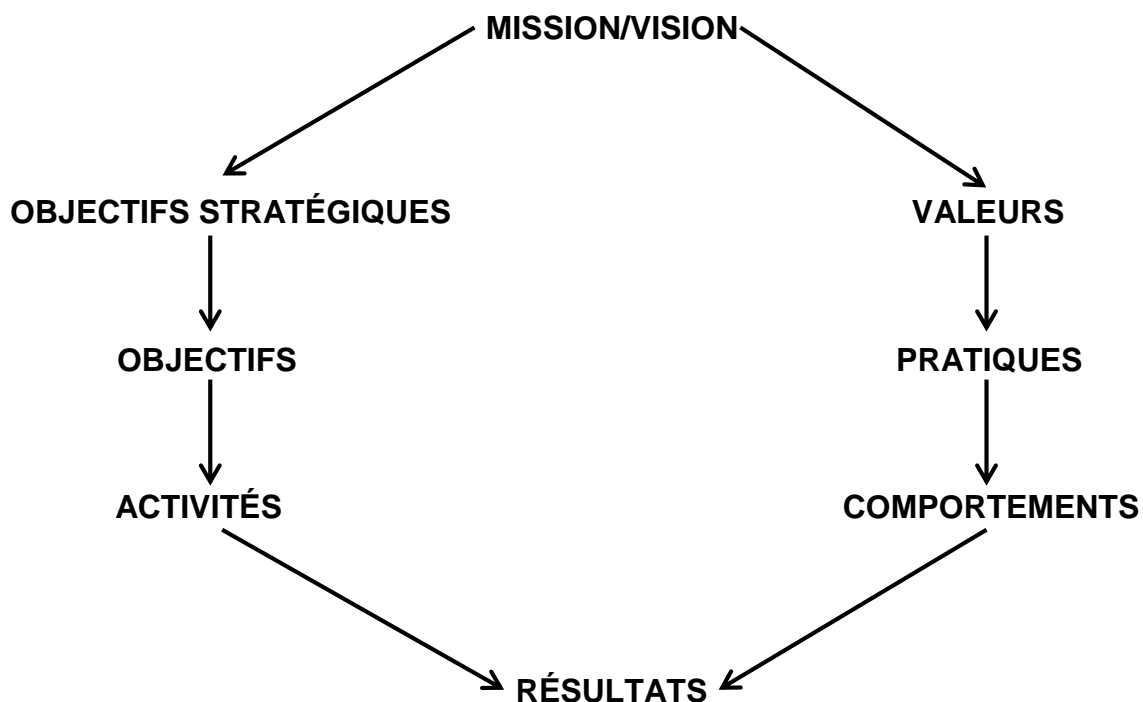
Une grande partie de la documentation sur la culture cherche à catégoriser les types de cultures et utilise parfois des termes comme « mythes » et « héros » pour décrire les composantes essentielles de la culture. Bien que cela soit intéressant et instructif, ce n'est pas toujours utile pour décider de la marche à suivre. Les mythes et rituels sont peut-être des signaux éloquentes de la nature de la culture, mais il est utile de garder à l'esprit que la culture est **comportementale** ; c'est la manière dont les personnes de l'organisation ont tendance à se comporter dans le cadre de leurs activités. Le changement de culture est donc un changement de comportement, et les techniques de changement de comportement ne datent pas d'aujourd'hui.

Alors si la culture est comportementale, pourquoi semble-t-elle résister davantage au changement que les autres comportements ? On distingue au moins deux aspects essentiels de modèles de comportement qui font partie de la culture d'un groupe :

Ils existent à l'échelle du groupe. Presque tout le monde au sein du groupe adopte le modèle de comportement. Il y a ainsi des normes, des attentes et des récompenses prédominantes qui encouragent le comportement ou le sanctionnent souvent s'il est non conforme. Pour les individus, cela rend difficile la tâche de changer un comportement défini par la culture, sauf si le comportement des autres autour d'eux change en même temps, ou s'ils sont placés dans un environnement changé qui encourage le nouveau comportement.

Ils sont axés sur les valeurs. On trouve habituellement une croyance ou une valeur sous-jacente liée à un comportement fondé sur la culture. Les personnes seront réticentes à changer un comportement qui fait partie de la culture, ou trouveront cela difficile, sauf si le nouveau comportement leur paraît compatible avec leurs valeurs culturelles essentielles.

Pour comprendre plus clairement les organisations, il faut se pencher sur les différentes parties qui la composent. Les organisations dans lesquelles ou avec lesquelles nous travaillons sont des entreprises. Elles ont un but (mission/vision), avec différentes composantes qui forment ce qui doit être accompli (objectifs stratégiques) ainsi qu'une façon dont les membres doivent les accomplir. Étudier ces simples facteurs pour comprendre l'organisation, ses affaires et ses performances, s'avère une tâche déjà complexe. Le modèle ci-dessous fournit un cadre de base pour analyser ces relations.



Le modèle décrit deux chemins interdépendants fournissant une orientation et aidant les individus à passer de la description générale d'une mission et d'une vision organisationnelles à des résultats organisationnels spécifiques :

Le chemin stratégique : Le chemin de gauche met l'accent sur **ce** qui doit être fait : les objectifs stratégiques d'ensemble vers lesquels l'organisation tend ; les objectifs que les unités et les individus doivent atteindre pour mener à bien ces stratégies ; les activités qui doivent être accomplies pour remplir les buts et objectifs.

Le chemin culturel : Le chemin de droite se concentre principalement sur la **façon** de faire les choses : les valeurs impliquées dans la vision ; les pratiques qui reflètent ces valeurs ; les comportements spécifiques quotidiens qui représentent les valeurs et les pratiques aux yeux des autres tandis que les individus accomplissent leur travail.

Alignement organisationnel

Vu ce modèle, tout effort déployé pour changer la culture doit examiner l'alignement des *deux* chemins qui donnent l'orientation. L'alignement organisationnel se compose de la compatibilité *entre* les deux chemins, et de la cohérence *entre* eux ; les valeurs que l'organisation possède doivent être compatibles avec les objectifs stratégiques ; les comportements quotidiens des individus doivent être cohérents avec les valeurs qu'eux et l'organisation épousent. Par exemple, un groupe qui accorde une grande valeur à la stabilité ne devrait probablement pas définir des objectifs tournant autour du marché à terme de la viande de porc, et le comportement d'un groupe qui se veut réceptif ne devrait pas répondre à des demandes par « je suis désolé, ça ne fait pas partie de mon travail ».

Il faut préciser que nous parlons des valeurs concernant la façon dont l'organisation conduit ses affaires, mais pas des valeurs personnelles sur le foyer, la famille, la religion ni les relations privées.

Les organisations mettent habituellement l'accent sur le chemin stratégique. Elles consacrent énormément de temps et d'énergie à la définition de buts et d'objectifs stratégiques. Relativement peu d'organisations abordent explicitement le chemin culturel avec une déclaration de valeurs clairement définie et communiquée ; et encore moins font l'effort d'étudier et de soutenir les pratiques et comportements qui représentent ces valeurs. *Pourtant, nos modèles de comportement – la façon dont nous faisons les choses, jouent un rôle aussi important que nos activités – ce que nous faisons, dans la détermination des résultats que nous obtenons.*

Les deux stratégies et valeurs fournissent une orientation importante et contribuent à la réussite de l'organisation. Ces dernières années, suite à l'accroissement de la concurrence et à la diminution des différences entre beaucoup d'organisations au niveau de leurs technologies et de leurs produits, le « côté des valeurs » du modèle qui sont associées à la culture de l'organisation a joué un rôle plus important. Lorsque les clients perçoivent de moins en moins de différence entre les produits que les entreprises offrent, ils accordent de plus en plus d'importance à la façon dont

ces produits sont offerts et promus. Voici une description brève de chaque composante du modèle.

La mission et la vision représentent l'**intention** organisationnelle. Elles servent à fournir une orientation sur le but de l'organisation, exprimant ce que l'organisation cherche à réaliser en affaires (sa mission), avec une idée de l'impact prévu de l'organisation (sa vision).

Par exemple : Voici la définition de la **mission** d'une hypothétique organisation fournissant des services financiers : « Nous offrons des produits et services aux entreprises clientes qui les aident à prendre des décisions fondées et opportunes dans le domaine financier. »

Accompagnant cette déclaration de mission ou en faisant partie, on peut trouver la **vision** de l'impact de l'organisation : « Nous souhaitons voir nos clients acquérir une confiance fondée en leurs choix financiers, et accroître la sécurité de leur futur financier. »

Ces déclarations procurent une orientation d'ensemble et une inspiration à tous les membres de l'organisation lorsqu'ils font des choix sur les stratégies, les clients et marchés, les produits, les services, et sur la façon de les aborder.

Les **objectifs stratégiques et les valeurs** procurent une **orientation** supplémentaire pour savoir où se dirige l'organisation et par quelle voie. Ils définissent en termes généraux la façon dont l'organisation a l'intention d'affecter les ressources pour réaliser la mission/vision au fil du temps (objectifs stratégiques), et sur la façon dont elle a l'intention de se comporter pendant cette période (valeurs).

Par exemple : Soutenir la mission et la vision ci-dessus pourrait inclure des décisions ou buts **stratégiques** comme ceux-ci :

« Fournir une gamme complète de services financiers axés sur les petites et moyennes organisations. »

« Obtenir un avantage compétitif par le biais d'un service clientèle perfectionné. »

Ces buts généraux procurent une orientation aux membres de l'organisation leur indiquant où allouer les ressources et comment investir leur temps et leurs efforts.

En outre, l'organisation peut faire des déclarations sur les types de **valeurs** qu'elle considère importantes, comme :

Partenariat : « Nous travaillons en partenariat avec nos clients, en partageant librement des informations, des idées et des projets. »

Autonomisation : « Nous encourageons les membres à tous les niveaux, à prendre des initiatives pour répondre aux besoins des clients et nous les soutenons dans cette démarche. »

Les déclarations comme celles-ci fournissent une orientation sur les pratiques de relations avec la clientèle et sur la façon dont les membres doivent se comporter en contact avec les clients.

Les déclarations de mission/vision, de valeurs et de stratégie servent ainsi à faire savoir aux individus « de quoi nous parlons », et à guider les membres de l'organisation dans la définition des priorités et le choix du comportement à adopter.

Les objectifs et pratiques institutionnalisent les stratégies et valeurs, ils représentent les décisions sur la façon de les mettre en œuvre ; les types de buts et d'objectifs que les personnes se fixent et les résultats qu'elles attendent de leurs unités de travail ; les manières typiques d'interagir avec les clients et les autres à la fois au sein de l'organisation et en dehors. (Par exemple, voir Annexe « Valeurs organisationnelles et pratiques d'appui »)

Par exemple : Les responsables peuvent soutenir la **décision stratégique** de viser les petites et moyennes organisations en définissant des objectifs de vente spécifiques à ces marchés ou en définissant des objectifs de développement des produits fondés sur les besoins des petits et moyens clients.

Les individus pourront adopter les **valeurs** de partenariat grâce à des pratiques comme des réunions régulières avec les clients, ou l'autonomisation en s'assurant que le personnel du service clientèle dispose des ressources, du soutien et de l'autorité adéquats pour prendre les mesures qui répondront aux besoins des clients.

Les **activités et comportements** forment l'exécution de l'intention ; ce sont les déterminants ultimes de la performance organisationnelle. Ils représentent le niveau supérieur de spécificité, ce qui se produit réellement dans une organisation au quotidien : le type d'activité sur lesquelles les personnes passent beaucoup de temps et leur comportement en menant à bien ces activités. Les déclarations de mission et de vision, de valeurs et de stratégies n'ont de sens que lorsqu'elles sont mises en pratique.

Par exemple : la **décision stratégique** de produire un avantage compétitif par le biais de services clients devient une réalité lorsque les membres de toute l'organisation se lancent dans des activités comme l'identification des besoins clés des clients ; la conception de produits et services qui répondent à ces besoins ; l'offre et la promotion des produits et services d'une façon qui réponde aux besoins, aux préférences et aux attentes des clients.

Les **valeurs** de partenariat et d'autonomisation deviennent réalité quand les individus adoptent des comportements comme : fournir aux clients des informations complètes et précises sur les produits et services ; ne prendre des engagements que lorsqu'ils ont pleinement l'intention de les tenir ; répondre immédiatement aux besoins des clients, au lieu de dire « Il faudra que je voie avec mon supérieur ».

Les **résultats** sont les issues produites par une organisation, comme fonction des activités et comportements accomplis. Les résultats peuvent être mesurés de différentes façons : indicateurs financiers, mesures des produits et services, degré de satisfaction des clients et leur fidélisation, mesures des ventes, enquêtes sur

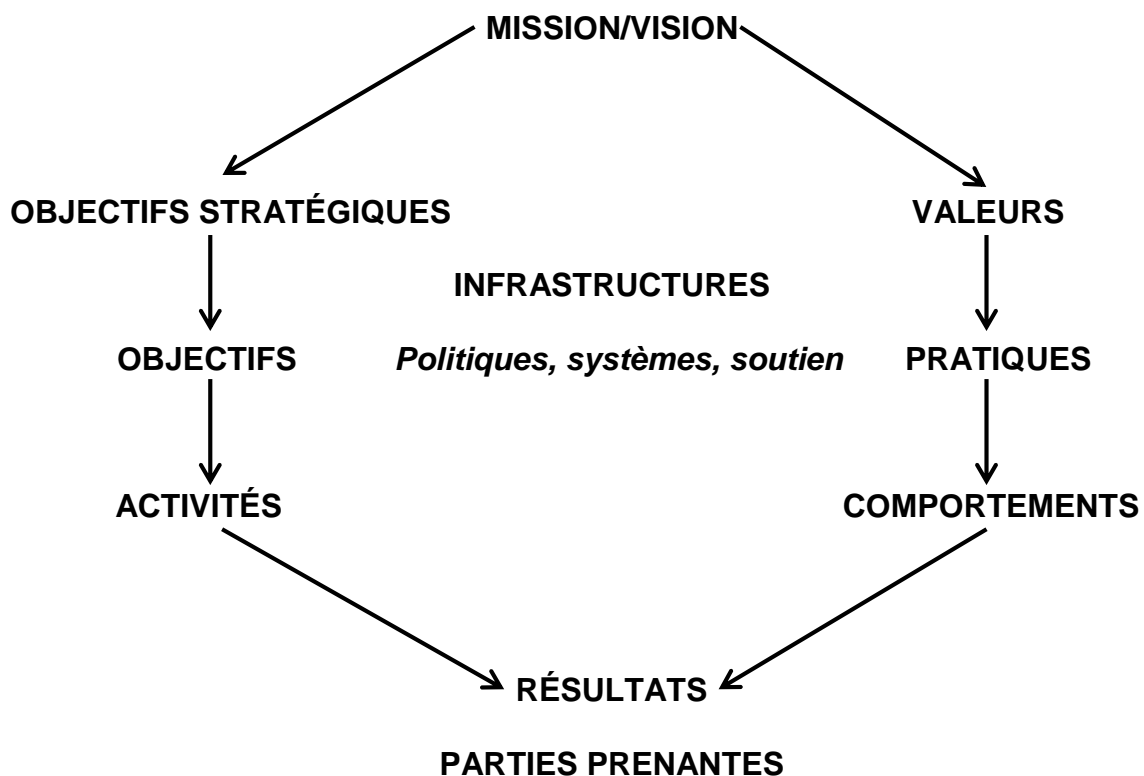
l'attitude des employés et des clients, mesures des parts de marché, etc. La façon dont une organisation choisit de mesurer sa performance déterminera sa capacité à « garder le cap » et à mettre au point des systèmes d'appui et des politiques alignés sur les valeurs et les stratégies.

Par exemple : Une organisation qui analyse les résultats uniquement du point de vue du volume de ventes et du profit obtiendra un aperçu de sa réussite à court terme, mais il lui manquera des informations qui pourraient s'avérer cruciales à son développement sain, comme les mesures de la satisfaction et de la fidélisation des clients.

Influences organisationnelles

Il va de soi que les chemins d'orientation décrits ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils influencent et sont influencés par l'environnement externe dans lequel l'organisation opère, par les systèmes d'appui interne de l'organisation ou ses infrastructures, et par ses parties prenantes. Ci-dessous, l'explication du modèle prend ces facteurs en compte.

MODÈLE D'ALIGNEMENT ORGANISATIONNEL



© Vanguard Consulting Group, Alignment Model, 1986, 1994
 © Vector Group, Inc., Alignment Model, 1996

Environnement externe : Cela inclut les facteurs sur lesquels l'influence de l'organisation est limitée, comme l'économie, l'environnement sociopolitique, la concurrence, les politiques et réglementations gouvernementales et le développement des technologies. N'importe lequel de ces facteurs, voire tous, peuvent influencer le choix stratégique ou les croyances et les valeurs d'une organisation.

Par exemple : La forte concurrence sur le vaste marché des entreprises et le coût élevé des technologies nécessaires pour le pénétrer peuvent pousser une organisation à décider de se concentrer sur le marché des petites et moyennes entreprises. Les effets des actions d'une organisation sur l'environnement physique sont de plus en plus reconnus, ce qui pourrait avoir pour conséquence d'accorder plus d'importance à la responsabilité sociale en tant que valeur.

Parties prenantes : Certains groupes sont considérablement affectés par la performance de l'organisation, comme les clients, les parties prenantes, les fournisseurs et même le public. Ces groupes entretiennent différentes relations avec l'organisation. Leurs attentes aussi différentes ; les comprendre est un facteur important de la prise de décisions organisationnelle.

Par exemple : Les parties prenantes et les analystes financiers jugent une organisation principalement en fonction de la croissance ou du profit, mais les clients peuvent fonder leurs impressions sur des facteurs tels que la réceptivité, la qualité et la diversité des services ou la sensibilité à l'environnement. L'organisation doit prendre en compte ces deux ensembles d'attentes.

Vu ce modèle, dans toute initiative visant à comprendre l'ensemble organisationnel, il nous faut analyser l'alignement des deux chemins mais celui aussi d'un autre chemin :

Les infrastructures : Le chemin central est axé sur les systèmes d'appui internes qui affectent toute l'organisation et ses membres. Cela inclut la structure de l'organisation, ses systèmes, ses processus et ses politiques.

Les infrastructures englobent les systèmes, les politiques et les structures qui fonctionnent comme « leviers de performance », qui aident (ou freinent) les individus menant à bien les activités et comportements nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies et valeurs, et produire les résultats organisationnels souhaités. Cela inclut des facteurs comme les systèmes de reconnaissance et de récompense formels et informels ; les systèmes d'information et de mesure ; l'évaluation de la performance, la rémunération et les avantages sociaux ; l'agencement de l'environnement physique ; la structure organisationnelle et les rapports hiérarchiques ; la formation et le développement ; la définition des postes et la conception des tâches ; les politiques administratives.

Par exemple : Les systèmes d'indemnisation et de gratification pour le personnel de vente centrés uniquement sur la réalisation des recettes visées peuvent pousser à enfreindre les valeurs sur le traitement des clients, ainsi que les plans stratégiques pour pénétrer certains marchés. En parallèle, les politiques de contrôle centralisé conçues pour assurer la cohérence peuvent faire obstacle à la réponse aux besoins

des clients, sauf si elles sont flexibles, et équilibrées par des systèmes de gratification ou d'autres facteurs qui encouragent à être réceptif à la clientèle.

L'alignement organisationnel est la compatibilité entre les trois chemins et la cohérence entre eux. Les valeurs de l'organisation doivent être compatibles avec les objectifs stratégiques ; les comportements quotidiens des personnes doivent être cohérents avec les valeurs que ces dernières et l'organisation ont épousées ; les infrastructures de l'organisation doivent les soutenir tous. Il faut préciser à nouveau que nous parlons des valeurs concernant la façon dont l'organisation dirige ses affaires, mais pas des valeurs personnelles sur le foyer, la famille, la religion ni les relations privées.

Les organisations mettent habituellement l'accent sur le chemin stratégique. Elles consacrent souvent beaucoup de temps et d'énergie à la définition de buts et d'objectifs stratégiques. Relativement peu d'organisations abordent explicitement le chemin culturel avec une déclaration de valeurs clairement définies et communiquées ; et encore moins font l'effort d'étudier et de soutenir les pratiques et comportements qui représentent ces valeurs. *Pourtant, nos modèles de comportement – la façon dont nous faisons les choses, jouent un rôle aussi important que nos activités – ce que nous faisons, dans la détermination des résultats que nous obtenons.*

Le plus grand décalage de l'alignement dans les organisations se produit au niveau des infrastructures comme nous l'avons montré ci-dessus. Le chemin stratégique et le chemin culturel paraissent compatibles et s'épauler mutuellement, mais les systèmes internes comme les politiques, la formation, les évaluations, les gratifications et la reconnaissance vont à l'encontre de ce qui est nécessaire. Les individus adoptent un comportement et par conséquent, ils agissent de leur façon au sein des organisations en raison de l'influence de ces trois forces d'orientation principales : stratégie, culture et infrastructures.

À la fois les stratégies et les valeurs procurent une orientation importante et contribuent à la réussite organisationnelle. Ces dernières années, suite à l'accroissement de la concurrence et à la diminution des différences entre beaucoup d'organisations au niveau de leurs technologies et de leurs produits, l'aspect « valeurs » du modèle associé à la culture de l'organisation joue un rôle plus important. On observe maintenant un accent de plus en plus marqué sur les infrastructures (beaucoup de travail en perspective pour nous tous !).

En abordant ces trois derniers phénomènes en quelques paragraphes, nous ne sous-entendons pas que ce sont des questions simples ou mineures, mais ce document se concentre sur l'alignement et la culture organisationnels. Nous reconnaissons que les parties prenantes et l'environnement sont des déterminants majeurs de la prise de décision organisationnelle et que ce que nous avons appelé ici *infrastructure* résume le domaine entier de la performance des technologies.

Il est peu probable, voire indésirable, qu'une organisation atteigne la perfection dans tous ces domaines. Le but doit être de procurer suffisamment de compatibilité et de cohérence pour que les individus consacrent une grande partie de leur énergie à l'accomplissement de résultats positifs, en nécessitant le moins d'efforts pour

surmonter des obstacles, mais avec un minimum d'efforts destinés à un degré sain de divergence d'opinions.

Trop souvent, les responsables se concentrent presque entièrement sur les questions stratégiques de planification, et trouvent que les résultats sont obtenus à un prix très élevé, ou qu'ils sont complètement bloqués par une culture incompatible. L'omission constante d'étudier les valeurs et les stratégies a entraîné chez certaines organisations des décalages considérables entre la stratégie et la culture organisationnelle. Inversement, beaucoup d'efforts de changement de culture n'ont pas réussi à traiter de manière adéquate les relations entre la culture et la multiplicité des facteurs qui influencent l'organisation et qui sont influencés par elle.

Il y a ceux qui disent que les conseillers d'entreprise, les formateurs, les concepteurs organisationnels et leurs semblables, n'ont pas à toucher aux valeurs des individus. Nous ne cherchons pas à toucher quoi que ce soit, mais nous pensons que tout individu planifiant une intervention importante se doit de les étudier.

Prendre en compte les valeurs organisationnelles dans le processus de planification organisationnelle n'implique pas de les changer. Cela implique plutôt de les clarifier et de comprendre leur lien avec d'autres facettes du modèle et les comportements actuels.

Il est difficile de changer les valeurs ; elles se développent souvent sur une longue période et elles suscitent de nombreux comportements. En revanche, il est moins difficile de changer les comportements, surtout si les gens considèrent que le nouveau comportement est compatible avec certaines valeurs existantes, comme c'est souvent le cas. Toutefois, cette reconnaissance n'est pas automatique et requiert une attention particulière lorsqu'un ensemble de comportements est si étroitement lié à une valeur au fil du temps, qu'il a gagné le « statut » de valeur.

Par exemple, une organisation qui accorde une grande importance à la qualité et qui offre des produits hauts de gamme à prix élevé peut trouver qu'au fil du temps, les clients ont commencé à considérer la qualité comme synonyme de produits intégrant les dernières technologies, les meilleurs matériaux et une performance maximale. Si cette organisation cherche par la suite à toucher un marché élargi, elle peut avoir à investir des efforts importants dans l'établissement d'un lien entre la valeur de la qualité et la décision de fournir des produits moins performants qui répondent pourtant aux besoins et aux attentes des clients, voire qui les dépassent. Par exemple, Volkswagen et Rolls Royce ont la réputation d'offrir des produits de qualité, mais ils servent des marchés et des besoins différents.

Les ressources et les efforts investis dans l'alignement organisationnel offrent d'énormes bénéfices potentiels, à l'organisation, à ses membres et à ses clients en matière de profit, de satisfaction au travail, de qualité des services, et de « santé organisationnelle » à long terme.