

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**OLOMOUC 2010**

**BC. KLÁRA MARVANOVÁ**

**Université Palacký à Olomouc**  
**Faculté des lettres**  
**Département des Études romanes**

**LA CULTURE DE FIRME DE L'ASSOCIATION  
KERVIHAN**

**THE CORPORATE IDENTITY OF ASSOCIATION  
KERVIHAN**

Filière: Administration économique et sociale franco-tchèque

Superviseur du mémoire: Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D

Auteur: Bc. Klára Marvanová

**Olomouc 2010**

Je certifie sur l'honneur d'avoir rédigé le mémoire entier individuellement et d'avoir cité les ressources pour des parties empruntées.

Olomouc, le 25 juillet 2010

.....

## **REMERCIEMENTS**

J'aimerais remercier madame Mgr. Jitka Uvírová, Ph.D pour ses conseils et sa disponibilité lors de la rédaction de mon mémoire de master. Je remercie notamment la direction de l'Association de m'avoir donné l'autorisation de rédiger mon mémoire de master portant sur sa culture d'organisation. Le remerciement revient à tous les employés de l'IME Kervihan pour leur disponibilité en répondant au questionnaire et pour avoir participé à l'interview.

## SOMMAIRE

Introduction .....	3
1. La partie théorique	
<b>1.1 La caractéristique de la culture d'entreprise .....</b>	<b>4</b>
1.1.1.1 La notion "culture d'entreprise" .....	4
1.1.1.2 La définition de la culture d'entreprise .....	4
1.1.1.3 L'importance de la culture d'entreprise .....	7
1.1.2 Les ressources, l'apparition et l'évolution de la culture d'entreprise .....	8
1.1.2.1 Les ressources de la culture d'entreprise .....	8
1.1.2.2 L'apparition et l'évolution de la culture d'entreprise .....	10
1.1.3 Les niveaux de la culture d'entreprise .....	12
1.1.4 Les éléments et les manifestations de la culture d'entreprise .....	14
1.1.4.1 Les éléments de la culture d'entreprise .....	14
1.1.4.2 Les manifestations de la culture d'entreprise .....	16
1.1.5 L'évaluation et l'exploration de la culture d'entreprise .....	16
<b>1.2 Les modèles et types de la culture d'entreprise .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Le modèle de Schein de la culture d'entreprise .....	18
1.2.2 Types de la culture de firme selon Jiří Plamínek .....	19
1.2.3 La classification de la culture d'entreprise .....	20
1.2.3.1 Les typologies formulées vis à vis de l'influence d'environnement et de la réaction de l'organisation à l'environnement .....	20
1.2.3.2 Les typologies formulées en rapport avec la structure d'organisation .....	23
1.2.3.3 Les typologies formulées en rapport avec le comportement de l'organisation	
25	
<b>1.3 La culture d'entreprise en rapport avec l'efficacité et avec la satisfaction de travail .....</b>	<b>26</b>
1.3.1 La culture de firme et l'efficacité .....	26
1.3.1.1 L'influence de la force de la culture sur l'efficacité de l'organisation .....	27
1.3.1.2 L'influence du contenu de la culture d'organisation sur l'efficacité de l'organisation .....	28
1.3.2 La culture d'entreprise et la satisfaction de travail .....	30
1.3.2.1 Les facteurs de la satisfaction au travail .....	32
1.3.2.2 Certaines théories de la satisfaction au travail .....	33
1.3.2.3 Les méthodes d'observation de la satisfaction au travail .....	36
1.3.2.4 Les attitudes vis-à-vis du travail .....	37
1.3.2.5 La relation de la culture de firme et la satisfaction au travail .....	38

2. La partie pratique	
<b>2.1 La présentation de la principale problématique</b>	<b>39</b>
2.1.1 Les objectifs de la recherche	40
2.1.1.1 La formulation des questions posées	40
2.1.1.2 La définition des tâches de la recherche	40
<b>2.2 La description de l'objet de la recherche</b>	<b>41</b>
2.2.1 Les caractéristiques de la Fondation Claude Pompidou	41
2.2.2 Les caractéristiques de l'Association Kervihan	41
2.2.2.1 L'évolution historique de l'Association Kervihan	42
2.2.2.2 La répartition des salariés	43
2.2.2.3 La répartition des enfants	44
2.2.2.4 La répartition des lieux de travail	44
<b>2.3 Le déroulement de la recherche</b>	<b>45</b>
2.3.1 La méthodique utilisée lors de la recherche	45
2.3.1.1 Le questionnaire	45
2.3.1.2 L'interview	45
2.3.2 La description de la recherche	45
2.3.3 La vue d'ensemble des résultats du questionnaire	46
2.3.3.1 L'aperçu des données démographiques	46
2.3.3.2 Les côtés négatifs du travail	51
2.3.3.3 Les reflets de la satisfaction de travail	52
2.3.3.4 L'ambiance sur le lieu de travail	54
Conclusion	58
Bibliographie	60
Resumé	62
Sommaire d'images	63
Sommaire de graphiques	63
Sommaire d'annexes	63

## L'INTRODUCTION

J'ai effectué le stage de travail LEONARDO en France l'année dernière. Pendant ma présence dans l'Association Kervihan, qui se préoccupe par le soin d'enfants polyhandicapés, j'ai eu l'occasion de pénétrer dans les "coulisses" de l'organisation. J'ai participé au nombre de réunions aussi bien au niveau des services qu'au niveau de la direction de l'organisation. Après avoir passé trois mois dans le milieu de personnes très agréables et de bon coeur j'ai quitté l'organisation avec l'impression, que le travail les travailleurs réjouit. J'ai gardé des souvenirs à la dose de tolérance avec laquelle des personnes accedaient les unes aux autres dans l'association, à la communication qui se déroulait sans problèmes et vite et à l'allure consistante à l'extérieur de la firme.

Un jour j'ai demandé à mon patron laquelle condition d'après lui la pour la satisfaction du personnel et en émanant des bonnes relations dans le lieu de travail. Il m'a répondu, que c'est dû à l'essor de quarante-quatre ans de la culture de firme. Ses mots m'ont impressionné à cette époque et j'ai décidé de connaître plus sur la problématique. Je m'intéressais à ce qu'il influence la satisfaction de salariés et au contraire ce qui suscite leur insatisfaction. J'ai décidé de trouver ce qui se cache derrière la firme bien fonctionnante et quelles sont des suppositions pour son épanouissement.

Dans mon mémoire je me suis appuyée sur l'analyse de la culture de firme pour comprendre comment ses éléments individuels concernent avec la satisfaction du personnel et comment elle se reflète dans le fonctionnement final de l'organisation. Car la culture de firme est très souvent désignée comme, "Quel est l'image de l'organisation et comment les choses fonctionnent." Comment cela ressemble dans notre firme et comment cela y marche", nous pouvons constater que le milieu social et la culture influent sur la satisfaction du personnel.

# 1 LA PARTIE THÉORIQUE

## 1.1 La caractéristique de la culture d'entreprise

### 1.1.1 La notion, la définition et l'importance de la culture d'entreprise

#### 1.1.1.1 La notion "culture d'entreprise"

La notion "culture d'entreprise" n'est pas la seule qui apparaît dans la littérature tchèque. Lors du traitement des aspects culturels d'organisations nous pouvons rencontrer trois appellations différentes décrivant un seul et même fait: culture d'entreprise<sup>1</sup>, culture de firme ou bien culture de maison de commerce<sup>2</sup> et culture d'organisation. Dont les trois désignations ont le même contenu. En ce qui concerne la littérature anglaise nous y pouvons retrouver la notion "organizational culture" ou moins souvent employée "corporate culture". Dans la littérature allemande ils sont utilisés des termes "Organisationskultur et Unternehmenskultur".

#### 1.1.1.2 La définition de la culture d'entreprise

Nous pouvons distinguer deux approches<sup>3</sup>, qui déterminent la culture d'entreprise de façon différente.

La première s'appelle l'approche d'interprétation. Elle considère la culture d'entreprise comme "quelque chose que la communauté devient". La conception a l'importance plus large car elle engendre les systèmes d'idées, de valeurs, d'attitudes et de normes d'entreprise.

La deuxième, appelée l'approche objective, définit la culture comme "quelque chose dont la communauté dispose". La culture d'entreprise fait dans ce cas-là partie de la réalité d'entreprise, dont la fonction repose sur l'intégration d'autres éléments de la structure d'entreprise.

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 2002, 586 s. ISBN 80-85943-57-3

<sup>2</sup> PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*, Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.20, 21

Bien que la culture d'entreprise soit conçue de façon différente, nous pouvons trouver quelques attributs communs. Voici l'aperçu des caractéristiques typiques de la culture de firme, qui apparaissent chez plusieurs auteurs<sup>4</sup>:

- a) La culture d'entreprise reflète l'ensemble des valeurs, idées et normes adoptées par tout le monde, séparant le comportement convenable et acceptable de celui qui est indésirable.
- b) La culture d'entreprise n'apparaît que sur le plan subjectif des relations parmi les travailleurs, qui la forment, définissent et interprètent eux-mêmes. Elle peut avoir un fort contenu émotionnel.
- c) La culture d'entreprise représente un phénomène de groupe avec le caractère expressément social.
- d) La culture d'entreprise engendre la manière de voir, le comportement et le raisonnement. Elle crée des modèles qui facilitent l'orientation dans les processus, qui se réalisent à l'intérieur de la firme et dans les relations aux environs qui l'entourent.
- e) La culture d'entreprise existe toujours dans un temps et un endroit précis. Elle varie dans le temps. La culture d'entreprise prend sa naissance, elle évolue et elle se perd. Son contenu change en fonction de la phase actuelle du développement de la firme et il dépend des formes et de l'intensité d'interactions à l'intérieur de l'organisation ainsi que de celles qui relient l'organisation avec son environnement.
- f) La culture d'entreprise est un résultat du processus de l'apprentissage qui repose sur l'interaction avec l'environnement et de la coordination interne. Le contenu est consciemment adapté en fonction de l'atteinte des objectifs.
- g) La culture d'entreprise est transmise aux nouveaux membres durant le processus d'adaptation où des règles, normes et solutions choisies sont acceptées par tous.

La culture d'entreprise est une notion très large et complexe. Un grand nombre d'auteurs a essayé de la définir. La citation de toutes les définitions déjà publiées dépasserait le cadre

---

<sup>4</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Portál, 1998. 383 s.  
ISBN 80-7178-269-6

du mémoire, voilà pourquoi ne sont ici mentionnées que quelques-unes qui sont considérées comme les plus connues, les plus utilisées et d'après moi les plus significatives:

- a) "La culture d'organisation où la culture d'entreprise représente le système de valeurs, normes, convictions, attitudes et présomptions, qui n'a été nulle part expressément formulée, mais qui formule la manière du comportement et de la négociation des personnes et des modes de l'exercice du travail."
- b) La culture d'une organisation se rapporte à la configuration unique de normes, valeurs, convictions et formes de comportement qui caractérisent le style, que les groupes et les individus adoptent dans le but d'accomplir des devoirs."
- c) La culture représente des convictions, attitudes et valeurs collectivement reconnues, qui existent dans l'organisation. Simplement dit, la culture est "le savoir-faire".<sup>5</sup>
- d) "La culture de firme est perçue comme l'ensemble de principales idées, valeurs, normes du comportement, qui se sont révélées juste dans l'évolution précédente. Elles sont partagées par les membres de l'organisation et par eux sont conçues comme généralement en vigueur. Il est attendu du personnel qu'il respecte ces normes et qu'il les étende par l'intermédiaire des moyens de la culture de firme."<sup>6</sup>
- e) "La culture représente dans un sens le lien de la société et crée un sentiment d'appartenance, dont elle réagit aux processus de la différenciation, qui font partie inévitable de la vie de l'organisation. La culture d'organisation est la base de la communication et de la compréhension réciproque. Si ces fonctions ne sont pas accomplies de façon satisfaisante, la culture peut affaiblir l'efficacité de l'organisation."<sup>7</sup>
- f) "La culture de la firme est un résumé d'idées, attitudes, approches et valeurs généralement partagées et entretenues relativement à long terme."<sup>8</sup>
- g) "La culture d'organisation s'établit primordialement comme une certaine culture du travail. C'est à dire comme le résultat de l'exercice collectif des activités

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: Grada 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s.199

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 136

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: Grada 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s.199

<sup>8</sup> PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*, Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X 1993, s.19

productives, qui sont tirées de la grande intensité du contact des employés sur l'espace défini de l'entreprise. Ce mode est basé sur l'accumulation des expériences de plusieurs générations et il permet une certaine autorégulation des groupes de travail."<sup>9</sup>

Parfois la conception est généralisée et la culture d'organisation est définie comme "la culture d'organisation est conçue comme le sommaire de principales suppositions, valeurs, attitudes et normes du comportement, qui sont partagées à l'intérieur de l'organisation et qui se manifestent dans la manière de penser, sentiment et comportement des membres de l'organisation dans les artefacts du caractère matériel et immatériel."<sup>10</sup>

Certains auteurs définissent la culture de firme tout simplement : "comment ça marche et ça se passe chez nous au travail". Malgré la différence de définitions de beaucoup d'auteurs la culture de firme peut être résumée comme la formule spécifique d'opinions, valeurs sociales, normes et manières apprises de la maîtrise des situations sociales et de travail, fondée sur les expériences à long terme.<sup>11</sup>

### **1.1.1.3 L'importance de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise est une notion relativement nouvelle, qui a été l'objet des observations aux États-Unis dans les années quatre-vingts du siècle dernier. Elle n'est parvenue en République tchèque qu'après la révolution de velours en 1989, quand l'État est passé de l'économie planifiée à l'économie de marché. Néanmoins le plus grand nombre de publications et d'articles n'est apparu que dans les cinq dernières années, quand des managers ont compris le sens du bon fonctionnement de la culture d'entreprise. Un exemple important de la culture d'entreprise appliqué dans nos conditions peut être la question de l'autocensure dans les firmes. L'objectif de la recherche publiée en mai 2007 dans Harvard Business Review a été de mener des entretiens avec presque 200 salariés de tous les niveaux d'une grande corporation technologique pour savoir s'il est pour eux courant de partager leurs avis et expériences avec leur supérieur. La firme en même temps

---

<sup>9</sup> ŠIGUT Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7, s.10

<sup>10</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.22

<sup>11</sup> LUKEŠ, M.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-961-125-9

tâchait d'encourager des personnes à la plus grande franchise et à la communication. Pourtant la moitié d'employés craignaient d'avoir un franc-parler. Les auteurs mentionnent que si le personnel s'exprimait sans crainte sur tout, il faudrait réaliser des changements culturels profonds, qui modifieraient les attitudes des employés en fonction des risques que pourrait apporter leur parole.

En ce qui concerne l'importance de la culture de firme il existe un consensus général de l'influence de la culture sur les phénomènes d'entreprise. M. Armstrong souligne son apport à la réalisation de la mission et stratégie de l'organisation. Il remarque simultanément son influence aussi bien dans l'amélioration d'efficacité de l'organisation que dans la gestion des changements, ce qui paraît être le rôle clé du point de vue de l'avenir.

## **1.1.2 Les ressources, l'apparition et l'évolution de la culture d'entreprise**

### **1.1.2.1 Les ressources de la culture d'entreprise<sup>12</sup>**

Parmi les principales ressources de la culture d'entreprise nous pouvons reconnaître notamment: l'influence de l'environnement (la culture nationale, l'environnement de l'entrepreneur, la culture professionnelle), l'influence du fondateur ou du leader, des propriétaires et des dirigeants de l'organisation. Ensuite il s'agit de l'influence de la taille, de la durée d'existence de l'organisation et l'influence des technologies exploitées. En même temps les influences individuelles, qui se font connaître à la création de la culture, elles peuvent avoir des tendances contradictoires. C'est ainsi que la culture apparaît comme le résultat de l'interaction et de la tension dynamique, qui est dans ce processus constamment présente.

Le contenu et la force de la culture d'entreprise sont influencés par toute la série de facteurs, dont le plus souvent sont mentionnés:

#### a) L'influence de la culture nationale

Les différentes nations partagent certaines principales suppositions, valeurs, normes, expressions du comportement, mais aussi le langage, le système éducatif et politique. Selon beaucoup de recherches le contenu de la culture nationale détermine en connexion avec la gestion surtout:

---

<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.33 - 37

- Les tendances d'organisations à la création et au choix des structures d'organisation.
- Le taux d'amplification sélective des fonctions individuelles managériales.
- Le style de la gestion des dirigeants et le mode de la résolution dans l'organisation.
- Les conceptions des travailleurs du rôle d'un manager dans l'entreprise.
- Les expressions de motivation des membres des cultures individuelles.

#### b) L'influence de l'environnement d'entrepreneur

Le rôle clé est attribué à l'environnement d'entrepreneur à la création de la culture. Si le personnel des entreprises n'accepte pas de valeurs et un comportement en adéquation avec l'environnement, le succès et l'existence de l'entreprise sont menacés. L'influence de l'environnement d'entrepreneur détermine la culture d'entreprise, mais il importe de la caractéristique de cet environnement. Par exemple dans le cas de la position de monopole de l'entreprise sur le marché l'environnement ne doit pas être pour l'entreprise un facteur, d'une influence considérable.

#### c) L'influence de la profession

Les professions sont souvent liées par la formation spécialisée, les intérêts et la manière de penser. Puis ceux-ci se manifestent dans les entreprises par le mode d'organisation du travail, les coutumes, le langage spécifique ou certains rituels. L'influence de la profession est plus déterminant notamment dans les organisations professionnellement homogènes. À l'inverse dans les plus grandes organisations, professionnellement hétérogènes, il est possible d'observer des sous-cultures des sections individuelles. Il s'agit des technologies informatiques, juristes et comptables.

#### d) L'influence du créateur-dirigeant

L'influence du patron dirigeant-créateur a une fonction expressément déterminante. Son rôle est important notamment dans l'évolution initiale de l'entreprise, mais aussi dans les organisations, qui exercent leur activité plus longtemps. Les créateurs et fondateurs ont souvent une vision claire et des valeurs très marquées. S'ils ont du succès et d'autres personnes les perçoivent aussi comme compétents, on a tendance à adopter leurs valeurs. Les dirigeants remarquables sont la représentation symbolique de l'organisation vis-à-vis

de l'environnement externe. Ils influent non seulement sur la culture d'entreprise, mais aussi sur son image.

e) L'influence de la taille et de la durée d'existence de l'organisation

L'évolution de l'organisation passe par plusieurs étapes et crises, qui correspondent avec la maturation et l'accroissement de l'organisation. Schein distingue trois étapes:

- Dans l'étape initiale l'entreprise veut s'imposer, le fondateur est dominant et il y a des relations informelles.
- Dans le moyen âge la firme est déjà bien implantée, elle s'agrandit, tient le coup, mais il apparaît la crise d'identité
- La phase de la maturité est caractérisée par la stagnation, le dysfonctionnement où la firme doit se transformer ou elle cesse de marcher

f) L'influence des technologies

Les technologies exploitées dans les firmes influencent aussi bien les procédés et la marche interne que le comportement de l'extérieur de la firme. L'équipement technique détermine expressivement le mode de la communication à l'intérieur de l'organisation ainsi que la communication avec les partenaires et les clients. Dans les dernières années on peut remarquer que le contact direct décroît et, de plus en plus souvent, il est réalisé au moyen des technologies modernes de communication.

Il ne faut pas omettre les facteurs des ressources de la culture : structure d'organisation , méthodes et systèmes de la gestion, style de la gestion, sont en même temps ses manifestations.<sup>13</sup>

### **1.1.2.2 L'apparition et l'évolution de la culture d'entreprise**

Les deux principes de l'apprentissage organisationnel, la réduction d'angoisse (le modèle de "trauma") et le renforcement positif, favorisent la création de la culture d'entreprise. Le modèle "trauma" suppose que les problèmes dont l'organisation se charge font éveiller de l'angoisse et du stress chez le personnel. La réaction repose sur la recherche des solutions qui permettront de retirer des mal vécus et de prévoir mieux des situations similaires dans l'avenir. Puis les solutions retrouvées sont couramment utilisées par le personnel.

---

<sup>13</sup>LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

L'essentiel de ce mécanisme consiste à appliquer à nouveau des manières de la solution de problèmes qui vise à atteindre des résultats requis et à abandonner celle qui ne fonctionne pas.<sup>14</sup> La culture d'organisation apparaît et évolue de deux façons:

Premièrement il s'agit de l'apprentissage spontané et de l'acquisition d'expériences professionnelles des membres de l'organisation. Cela est influencé par les caractéristiques personnelles des membres, l'histoire d'organisation et l'environnement externe. Ils apparaissent alors deux mécanismes d'apprentissage: la réduction d'anxiété et le renforcement positif.

a) La réduction d'anxiété

La recherche des solutions à des problèmes cause aux membres de l'organisation du stress et de l'anxiété. Cela influence de façon négative leur intervention et la productivité du travail. Ils recherchent des solutions qui leur permettent d'éviter des situations problématiques. Parfois ces comportements sont reproduits encore dans l'avenir bien que cela ne soit plus nécessaire. Les membres de l'organisation se défendent souvent contre des changements même dans les situations où l'entreprise l'impose.

b) Le renforcement positif

D'un côté il est question de répéter le comportement et la solution de problèmes qui sont efficaces et d'un autre d'abandonner des manières qui ne marchent pas.

Deuxièmement il s'agit de l'influence systématique du management d'entreprise. Le management ne devrait pas admettre pour que la culture d'entreprise évolue et se forme presque spontanément. Il faut avoir un effet sur les processus d'apprentissage, car la culture d'entreprise se constitue à long terme.

La culture d'organisation ne doit pas toutefois évoluer à son gré, les dirigeants peuvent l'influencer. Néanmoins la culture d'entreprise ne sera pas dirigée exclusivement par eux.

---

<sup>14</sup>WÁGNER I.: *Systém managementu*, 1.vydání, Brno: Masarykova univerzita 2006, 432 s. ISBN 80-210-39728, s.287

### 1.1.3 Les niveaux de la culture d'entreprise

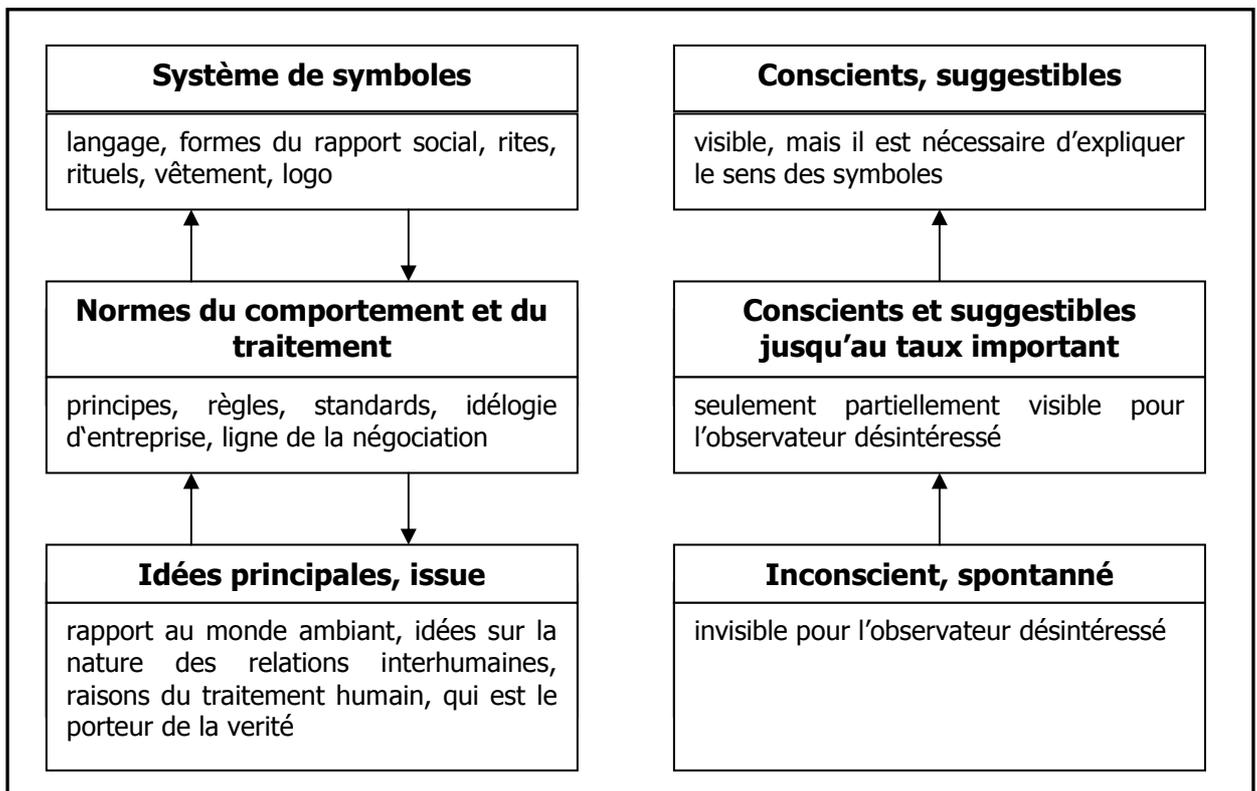
Selon la conception E. H Schein nous pouvons observer trois niveaux de la culture d'entreprise (voir l'image 1).

Le plan principal repose sur la vue générale du monde, l'approche à la vie, au travail, aux personnes et eux-même. Son action est toute naturelle, automatique et d'habitude les conséquences pour l'individu ou l'entreprise ne sont pas visibles. Il s'agit notamment du rapport au monde ambiant, des idées sur la nature des relations interhumaines, sur la vérité et sur ce qui est juste et ce qui ne l'est pas.

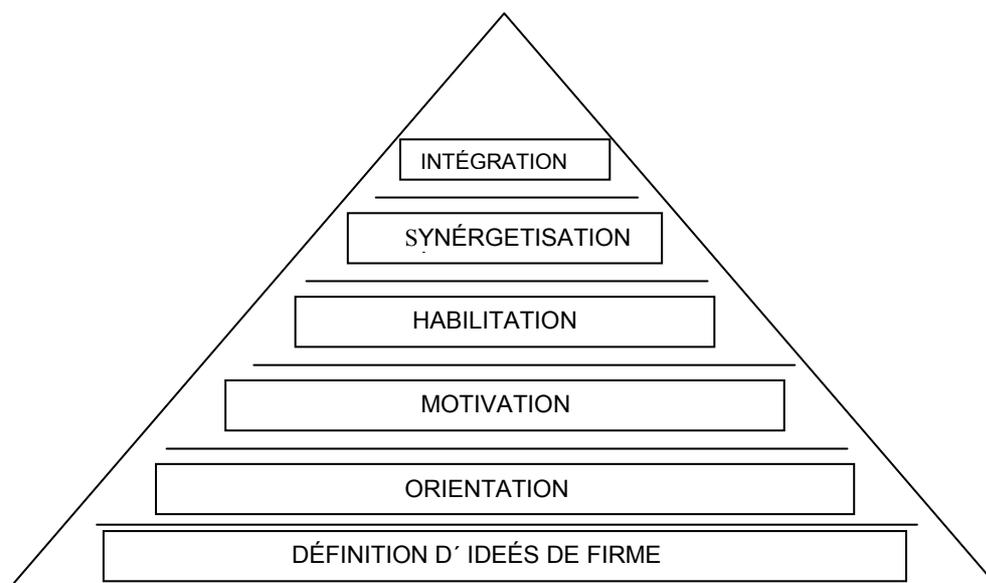
Sur le plan central nous trouvons des règles non écrites du rapport social, des préférences généralement reconnues, des principes de la discipline de travail, de la loyauté envers l'entreprise, de la relation envers les partenaires et clients etc.

Le troisième degré constitue la partie nettement visible et systématiquement construite, qui est compréhensible par l'observateur désintéressé seulement en lien avec la connaissance de deux plans précédents. La composante est caractérisée surtout par les manifestations du rapport social: l'architecture et l'équipement des lieux de travail, les symboles d'entreprise (logo), les rites et rituels, le jargon d'entreprise, le vêtement etc.

L'image 1: La culture d'entreprise et ses plans selon E.H. Schein<sup>15</sup>



Jiří Plamínek<sup>16</sup> conçoit les niveaux de la culture d'entreprise bien autrement. Sa conception à la place de définir les éléments de la culture d'entreprise et leurs relations réciproques donne l'aperçu d'appels, que l'entreprise devrait maîtriser pour recevoir le soutien de la part du personnel de l'organisation. (voir l'image 2). Le premier pas consiste à définir des objectifs d'entreprise et à déterminer les rôles. Ensuite en diffusant les idées formulées parmi les travailleurs l'entreprise acquiert leur soutien. Il faut assurer la correspondance des compétences aux prétentions à leur fonction. Sur le plan de "la synergétisation" et "l'intégration" le personnel a déjà des compétences convenables, des relations de qualité parmi eux et d'espace à leur propre développement.



L'image 2: La pyramide de la culture d'entreprise

<sup>16</sup> PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X

## **1.1.4 Les éléments et les manifestations de la culture d'entreprise**

### **1.1.4.1 Les éléments de la culture d'entreprise<sup>17</sup>**

Dans ce chapitre nous allons nous concentrer sur les éléments individuels qui constituent la culture de firme. Nous pouvons ainsi désigner les unités structurelles et fonctionnelles les plus simples. Parmi les éléments de la culture de firme apparaissent : principales convictions, valeurs, normes, attitudes et d'autres manifestations de la culture, qui sont repérées comme les artefacts du caractère matériel et immatériel.

#### a) Les convictions principales

Les convictions principales ou bien les convictions profondes sont les visions fixées sur le fonctionnement de la réalité, que les personnes jugent toutes évidentes, réelles et irrécusables. Les suppositions principales sont tellement ancrées dans la pensée des personnes, qu'elles fonctionnent quasi automatiquement inconsciemment et voilà pourquoi il est difficile de les identifier.

#### b) Les valeurs

Les valeurs représentent des éléments dont l'individu ou la groupe attribue l'importance. En effet tout ce qui est pour l'individu ou le groupe souhaitable et ce qui influe sur le choix des manières, instruments et objectifs de l'action. L'exemple est le fait de battre la concurrence ou tenir compte des détails (voici le fond de la culture d'organisation) Les valeurs expriment des préférences et elles se projettent à la résolution. Plus les valeurs sont enracinées, plus leur influence sur le comportement est marquée. Malheureusement, il arrive souvent qu'il existe des différences parmi les valeurs déclarées et celles qui sont réellement présentes.

#### c) Les attitudes

Les attitudes sont "un produit" de l'évaluation, dont les composantes émotionnelles, cognitives et conatives du psychisme sont intégrées. Les procédés cognitifs amènent des connaissances à l'homme. Il vit leur signification dans les émotions et il adopte le rapport

---

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2

d'évaluation vis à vis des objets dans les attitudes. Du coup l'objet d'évaluation lui paraît désirable ou indésirable, bon ou mauvais.

#### d) Les normes du comportement

Les normes du comportement adoptées dans le groupe sont les règles non écrites, principes du comportement dans certaines situations, que le groupe accepte. Les normes du comportement ont l'importance de fond pour l'organisation, car elles disent aux personnes quels comportement, manifestations et style de la tenue leur est demandé et au contraire quelles manifestations sont inacceptables. Les normes régulent l'action quotidienne d'individus et assurent l'environnement stable et prévisible.

#### e) Les artefacts

Justement les artefacts sont désignés comme les manifestations externes à la culture. Ces côtés visibles et tangibles d'organisations peuvent être divisées en artefacts du caractère matériel et immatériel. Nous allons mentionner plus concrètement ceux du caractère matériel, qui créent l'image de l'organisation. Voici des exemples: l'architecture des bâtiments et leurs intérieurs, l'équipement technique et technologique, les produits constitués par l'entreprise, les rapports annuels d'entreprise et les brochures publicitaires. Les artefacts matériels ont un impact considérable sur leur environnement (clients, partenaires, personnel). Il s'agit du niveau de la culture d'entreprise le plus facilement influencé. Une attention exceptionnelle lui est souvent prêté.

Parmi les artefacts immatériels nous pouvons incorporer le langage, l'histoire, les coutumes d'entreprise, les rites, les rituels et logo.

Les éléments de la culture d'entreprise peuvent être envisagés de plusieurs points de vue comme des éléments structurels et fonctionnels de la culture d'organisation, dont l'intermédiaire le phénomène peut être décrit et expliqué. Il est aussi important l'emploi de ces éléments comme les indicateurs du contenu de la culture de firme à l'observation, la diagnose et la recherche empirique. Les éléments ne sont pas en dernier lieu l'instrument important de la transmission et de la création de la culture d'entreprise.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

### **1.1.4.2 Les manifestations de la culture d'entreprise**

Les activités quotidiennes réelles, qui ont lieu aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'en rapport avec l'environnement externe, sont considérées comme les manifestations. Il s'agit des faits, que nous pouvons couramment apercevoir. Les auteurs Výrost et Slaměnik consignent ces manifestations:

- a) Les relations prépondérantes des supérieurs aux subordonnés
- b) La facilité ou la difficulté du contact et de la communication avec des supérieurs
- c) L'encouragement de la coopération de groupe ou de l'émulation parmi les travailleurs
- d) Les modes de réaction aux défauts et erreurs chez le personnel
- e) Les rituels de travail et sociaux, coutumes et traditions, le taux de tolérance de leur infraction
- f) Les relations prépondérantes aux clients ou collaborateurs de l'extérieur

Étant donné que les manifestations de la culture d'entreprise sont très facilement aperçues, elles sont souvent exploitées à l'évaluation et à l'exploration de la culture d'entreprise, que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

### **1.1.5 L'évaluation et l'exploration de la culture d'entreprise**

L'évaluation et l'exploration de la culture d'entreprise comme le fait multijet est un processus très ardu. En même temps il est pour l'entreprise très important, notamment dans les questions concernant la stratégie de l'entreprise, la résolution sérieuse, la réglementation interne, les "bénéfits d'employé etc.

Certains auteurs<sup>19</sup> mentionnent les méthodes suivantes, qui sont durant l'évaluation et l'exploration de la culture d'entreprise le plus souvent utilisées:

- a) L'entretien individuel, l'entretien structuré avec des managers, des travailleurs de différentes sections, des anciens salariés et avec des partenaires commerciaux

---

<sup>19</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6

- b) L'entretien de groupe, l'entretien structuré avec les petits groupes, concentré à des repérages des avis divers sur les problèmes et activités concrètes de l'entreprise
- c) L'observation et l'interprétation des artefacts, l'analyse et l'interprétation de principales documents d'entreprise, rapports annuels, servitudes, instructions, éléments de l'architecture d'entreprise, symboles de statuts
- d) Les questionnaires, la méthode la plus souvent utilisée qui permet la mesure facile ou l'analyse du contenu des composantes
- e) La phase critique de la construction de questionnaires servant à l'évaluation de la culture d'entreprise est le choix optimal des indicateurs du contenu de la culture. Par rapport au fait que la culture d'entreprise est un phénomène complexe, il n'est pas possible que les composantes du questionnaire aient fait le tour tous les aspects qui existent pour le phénomène donné.
- f) La méthode de situations critiques, les personnes choisies ne relèvent dans le passé que les événements critiques, qui ont influencé l'orientation et la marche d'une entreprise. Ensuite ces événements sont analysés.
- g) La simulation est une méthode de la solution de la tâche, où un groupe de travailleurs tente ensemble de résoudre le problème reçu. Le déroulement d'actions est enregistré par la caméra puis rediscuté. On analyse en même temps des procédés des principes généraux, règles exploitées ou bien solutions trouvées à de problèmes similaires etc.

À l'exploration de la culture d'organisation la composition du dossier observé devrait être représentative. Du point de vue de principales caractéristiques le dossier observé devrait s'approcher au maximum à la base, alors à l'organisation.

## 1.2 Les modèles et types de la culture d'entreprise

De même qu'il a été écrit beaucoup de définitions de la culture de firme, nous pouvons retrouver plusieurs ses modèles et types. Car il n'en existe grand nombre nous allons nous présenter seulement quelques-uns. Tout d'abord nous allons introduire le modèle d'Edgar Schein de l'année 1992, perçu par certains auteurs comme le plus connu. Ensuite nous allons passer à des variantes de la culture de firme selon Jiří Plamínek. À la fin de cette chapitre nous allons nous préoccuper par la classification de la culture de firme en différentes typologies.

### 1.2.1 Le modèle de Schein de la culture d'entreprise<sup>20</sup>



Le professeur émérite américain du management, Edgard Schein (voir l'image 3), présente le modèle qui est considéré comme le plus connu et le plus utilisé. La culture de firme est décomposée en trois niveaux (voir l'image 4), d'après dans quelle mesure les manifestations individuelles de la culture s'extériorisent et dans quelle mesure elles sont visibles pour l'observateur de l'extérieur.

#### a) Les artefacts

Ils se retrouvent tout à fait sur la surface, le plan le plus visible pour l'observateur, ils sont difficilement interprétés sans connaître d'autres plans. Les artefacts incluent toutes les manifestations de la culture que l'individu perçoit lorsqu'il rencontre la culture inconnue.

#### b) Les valeurs et normes

Il s'agit du plan partiellement conscient, visible pour l'observateur de l'extérieur. Les valeurs sont les faits, que le groupe considère importants. Les valeurs ont avec les normes la fonction régulatrice, déterminent comment les membres devraient se comporter dans les situations clés. Lors de l'analyse de la culture d'entreprise il faut tenir compte de la conformité des valeurs déclarées avec le plan le plus profond, c'est à dire avec les convictions profondes.

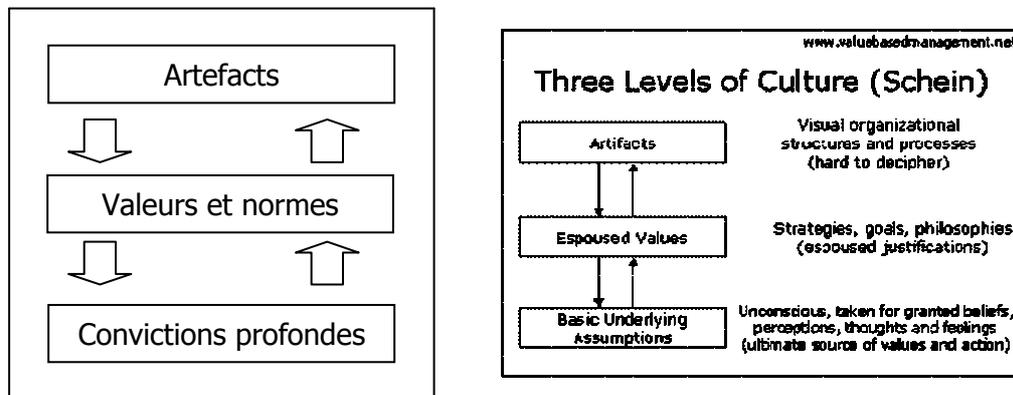
---

<sup>20</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2

c) Les convictions profondes

Le plan le plus profond, qui implique pour les membres de la culture des idées évidentes, que Schein considère comme l'essentiel de la culture. Elles sont très stables, résistent au changement et fonctionnent tout naturellement et automatiquement. Les convictions profondes apparaissent sur la base de l'expérience répétée. Les suppositions fondamentales concernent trois zones, groupes de problèmes:

- Les problèmes liés à l'adaptation avec l'environnement externe
- Les problèmes liés à l'intégration des processus internes pour le but de l'adaptation et la survie du groupe
- Les questions plus profondes concernant le fond de la vérité, temps, homme et relations



L'image 4 – Le modèle de Schein de la culture d'entreprise

Schein a influencé plusieurs générations d'explorateurs par sa conception de la culture d'entreprise. Il s'est appuyé sur la typologie classique de R. Harrison et Ch. Handy lors de la création de son modèle.

### 1.2.2 Types de la culture de firme selon Jiří Plamínek

J. Plamínek, spécialiste en formation managériale, distingue deux types fonctionnels de culture d'entreprise: la firme menée par les personnes et l'entreprise menée par les pensées

- a) Dans le premier cas les supérieurs sont les porteurs de réponses et de la loyauté. Ils savent ce qui est juste. Ils donnent des conseils si les subordonnés ne se débrouillent pas face à des décisions pas courantes. L'avantage de cette approche repose sur le fait que le patron connaît de façon approfondie son entreprise et tous les projets. L'inconvénient est au contraire "surcharge" d'affaires opérationnelles.

- b) Dans le deuxième cas la loyauté s'applique aux idées et objectifs de l'entreprise. Les subordonnés ne demandent pas la solution de problèmes tout de suite au supérieur, mais ils cherchent à résoudre le problème en rapport avec les idées et objectifs de l'entreprise. L'avantage est la quantité inférieure du travail de routine pour les dirigeants.

Plamínek perçoit la culture d'entreprise comme l'ensemble de relations dans l'entreprise. D'après lui déjà après une courte présence dans une entreprise, on se rend compte que les relations entre les personnes, qui travaillent pour l'entreprise, et les relations de ces personnes vis à vis d'idées sur lesquelles l'entreprise est fondée, ont une acceptation exceptionnelle.

### **1.2.3 La classification de la culture d'entreprise**

Nous pouvons classifier la culture d'entreprise de plusieurs manières: "Chaque modèle est simplifié et il se signale par beaucoup d'autres limitations. Pourtant la culture d'entreprise a ainsi l'importance positive et pratique, car elle représente certain modèle idéal, dont il est possible de s'approcher ou bien au contraire de l'éviter."<sup>21</sup>

Nous distinguons trois groupes de typologies de la culture de firme:

- Les typologies formulées en rapport avec l'influence d'environnement et la réaction de l'organisation à l'environnement
- Les typologies formulées en rapport avec la structure d'organisation
- Les typologies formulées en rapport avec le comportement de l'organisation

#### **1.2.3.1 Les typologies formulées vis à vis de l'influence d'environnement et de la réaction de l'organisation à l'environnement**

##### **1) Typologie de T.E. Deal et A.A. Kennedy**

Selon T.E.Deal et A.A.Kennedy la culture d'organisation est influencée le plus intensivement par l'environnement économique et social. Du point de vue du taux de risque et de la vitesse du couplage rétroactif, ils identifient quatre types principaux de la culture: garçons rudes, travail dur, culture de processus, paris en avenir:

- a) La culture de garçons rudes est typique pour les individus qui ont l'habitude de subir un grand risque, mais ils ont besoin de la réaction rapide pour savoir si leurs

---

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšířené vydání, Praha: Management press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s.501

activités étaient performantes ou pas. Leur inconvénient est grande fluctuation, par exemple dans le cadre de bâtiment, la cosmétique ou la télévision.

- b) Dans la culture du travail dur le taux de risques est faible et le couplage rétroactif est rapide, dont l'accent est mis sur l'activité, l'initiative et le travail en équipe liés au divertissement. Elle se retrouve par exemple chez les sociétés McDonald's et Avon.
- c) La culture de processus avec aucun ou faible couplage rétroactif et le taux de risques faible est typique pour les banques, assurances et administration d'État. Elle s'appuie sur les valeurs: le procédé correct, la perfection technique, la précision.
- d) Les grands risques et le couplage rétroactif très lent sont caractéristiques pour la culture de pari sur l'avenir. Elle concerne notamment les sociétés qui investissent des millions et milliards dans la recherche et développement de nouveaux modèles. L'inconvénient est l'attente durant des années avant d'apprendre si le projet a réussi ou pas.

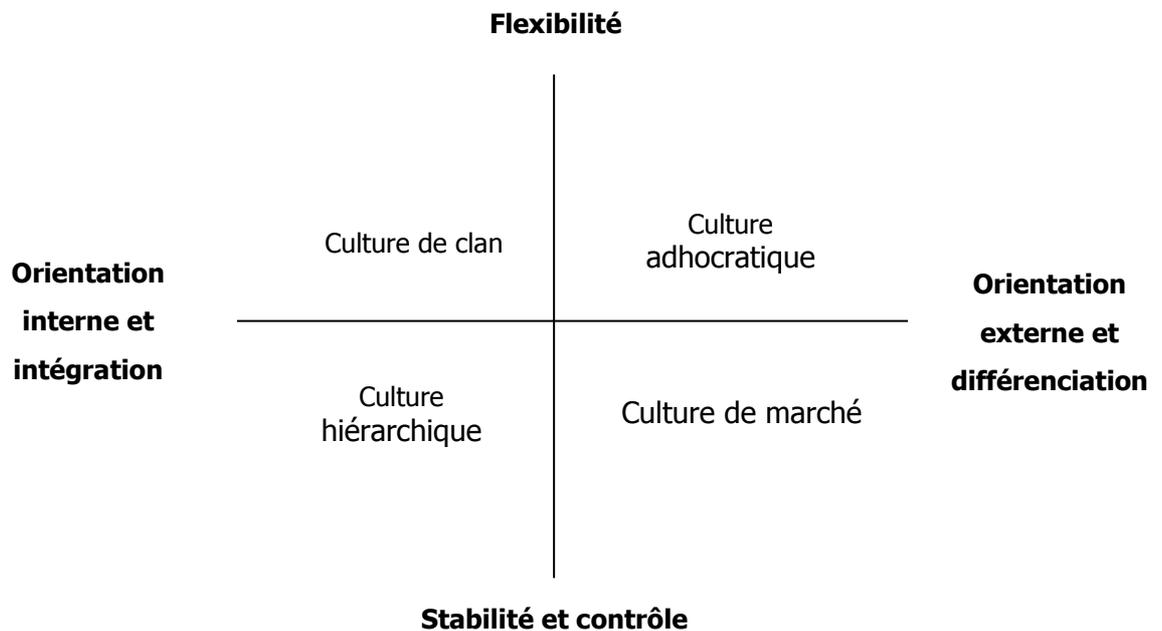
## 2) **Typologie de R.E.Quinn et ses collaborateurs**

L'une des typologies de la culture d'organisation les plus utilisées et les plus citées est celle qui a été élaboré par Robert E. Quinn, Kim S. Cameron et leurs collaborateurs. Le fond est constitué par "le modèle de valeurs rivales" de B. Quinn et J. Rohrbaugh (voir l'image 5). Ces auteurs ont parvenus à deux dimensions, dont sont la flexibilité contre le contrôle et l'orientation interne contre celle externe. Quatre types de la culture d'organisation apparaissent comme le résultat de leur combinaison:<sup>22</sup> culture de clan, hiérarchique, adhocratique et de marché.

---

<sup>22</sup>LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s.ISBN 80-247-0648-2, s.83, 84

L'image 5: Le modèle de valeurs rivale



- a) La culture de clan ressemble grâce aux relations très amicales, qui dominent au milieu de travail, à l'organisation de type familial. L'importance est attribuée au morale, à la cohésion d'un groupe qui se traduit par participation de valeurs et objectifs de l'organisation. La loyauté et la tradition comptent aussi beaucoup.
- b) L'objectif principal de la culture hiérarchique est la stabilité et l'efficacité, qui sont assurées en respectant des procédures et règles formelles. Les supérieurs s'efforcent d'assurer des livraisons dans le délai fixé et d'accroître des plannings lors des frais les plus faibles.
- c) La culture adhocratique, dérivée du mot latin "ad hoc" désignant "seulement à ce but", considère comme la nécessité la réalisation régulière de changements rapides réagissant aux opportunités nouvelles. Le milieu de travail devrait être un endroit dynamique et créatif, où les nouveaux produits et services uniques seront générés.
- d) Dans la culture de marché l'attention est prêtée à l'atteinte des résultats qui sont mesurables. Il s'agit notamment de l'acquisition des prix concurrentiels et de la part de marché importante. Les salariés dans l'organisation sont compétitifs et orientés à des objectifs.

### 1.2.3.2 Les typologies formulées en rapport avec la structure d'organisation

#### 1) Typologie de R.Harrison et Ch. Handy

Jan Barták, le professeur à l'université, dans sa publication " La richesse latente de l'entreprise" met au jour la typologie de la culture d'entreprise de Roger Harrison et Charles Handy. Il cite, que " La culture d'entreprise permet d'identifier, discipliner, cultiver, libérer et ensuite développer le potentiel du personnel."

R.Harrison et Ch.Handy distinguent 4 types de la culture de firme: la culture de pouvoir, la culture de rôles, la culture de tâches et la culture de personnalité

- a) La culture de pouvoir est dérivée d'une seule ressource d'influence. Elle est typique pour les entreprises plus petites et familiales. Parmi les caractéristiques il y a la direction autoritaire et la résolution réalisée. Le fonctionnement est assumé par un individu dominant ou un petit groupe. D'un côté l'avantage repose en l'absence d'hiérarchie et bureaucratie complexe, ce qui permet de réagir opérationnellement rapidement aux changements. D'un autre côté l'inconvénient est la possibilité d'incompétence et d'abus de pouvoir.
- b) La culture de rôles est typique pour les bureaucraties fonctionnelles et hiérarchiques. Les objectifs et les stratégies sont dirigées par l'élite, qui décident de l'action dans l'entreprise. Il s'agit de la culture qui rappelle celle du temple grec, où des personnes avaient des fonctions spécialisées avec des tâches clairement définies et qui fonctionnaient comme les piliers d'appui pour le toit avec le siège de la direction. L'efficacité dépend de la communication, de l'organisation et d'une bonne coopération. Cette variante est appliquée souvent dans les institutions d'État. L'avantage est la stabilité des travailleurs et la sécurité du lendemain. L'inconvénient sont les risques liés à la lourdeur, la faculté de réaction lente, ça manque de création et de flexibilité.
- c) La culture de tâches est caractérisée par la gestion "processive-matrice" de la structure plus libre des projets et équipes à usages multiples. Cela dépend plutôt des connaissances professionnelles que de la fonction ou position au travail. Le pouvoir est divisé parmi les travailleurs compétents d'équipes de collaborateurs. L'avantage est la flexibilité, créativité, compétence à réagir sagement. L'inconvénient peut être parfois l'union ardue d'équipes dans un ensemble fonctionnel, ce qui est souvent liée avec le risque.

- d) La culture de personnalité est une culture spécifique de personnes, qui sont reliées par l'effort de satisfaire leurs propres intérêts. Personne ne prédomine, le pouvoir repose dans les compétences de chaque individu. La culture est typique pour les domaines de médecine, droit etc. Les tâches sont programmées seulement dans le cadre. Při jejich řešení On en attend un niveau élevé intellectuel, de l'originalité et de la créativité. L'avantage est la possibilité des individus très compétents. L'inconvénient est le risque d'absence de loyauté des participants.

R. Harrison a publié ces quatre types d'entreprise pour la première fois en 1972. Ch. Hardy a développé le sujet après lui quelques années plus tard. Il a détaillé ses pensées en rapport avec la structure d'organisation et il a décrit les types de la culture d'entreprise au moyen de pictogrammes individuels.

## 2) Typologie de F.Trompenaars

F. Trompenaars distingue deux dimensions: l'orientation vers les tâches versus l'orientation vers les relations et l'hierarchie versus l'égalité. Par leur combinaison les quatre types de la culture d'organisation apparaissent<sup>23</sup>: la famille, la Tour Eiffel, la missile et la couveuse artificielle

- a) Par l'appellation "la famille" F. Trompenaars indique la culture pour laquelle sont caractéristiques les relations proches et les positions diverses des membres de l'organisation.
- b) Dans la culture hiérarchique "la Tour Eiffel" les rôles et fonctions sont réparties et coordonnées par les supérieurs.
- c) À la différence de la culture précédente "la culture de la missile" le personnel essaie de trouver le chemin eux-mêmes. Il n'est pas donnée ce que les membres de l'organisation devraient faire.
- d) La culture de la couveuse artificielle est basée sur l'idée que l'organisation sert notamment à la seberéalisation du personnel. L'objectif principal est le besoin d'innovation et de test de nouvelles idées.

---

<sup>23</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.78, 79

### 1.2.3.3 Les typologies formulées en rapport avec le comportement de l'organisation

La classification selon le taux d'influence de la culture d'entreprise sur le comportement des membres de l'organisation est pris pour le mode de base d'analyse de la culture d'entreprise. Dans ce cas nous pouvons différencier la culture d'entreprise forte ou faible.

La culture d'entreprise forte<sup>24</sup> par rapport à la culture d'entreprise faible, dont l'influence à la marche d'entreprise n'est pas considérable, a de la capacité exceptionnelle d'influencer le caractère ainsi que le déroulement de tous les phénomènes d'entreprise fondamentaux.

La culture de firme forte doit accomplir certains critères:

a) La clarté, la netteté

Il s'agit de la compréhension des règles, normes non écrites de la façon d'agir du personnel de l'entreprise, y compris l'abornement du comportement, qui est acceptable dans l'organisation. L'accomplissement de cette exigence est nécessaire pour que la culture d'entreprise soit fondée sur un ensemble de valeurs, standards et symboles, qui constituent un ensemble logique.

b) L'extension

Il est important que tout le personnel de l'organisation rencontre des manifestations de la culture d'entreprise dans chaque situation, chaque moment et chaque endroit.

c) L'implantation

Elle se manifeste par un taux élevé d'intégration de la culture d'entreprise dans les activités quotidiennes d'organisation et par le taux d'identification avec des valeurs d'entreprise, modèles et normes du traitement.

La force de la culture d'entreprise concerne le taux de différenciation de sous-cultures individuelles. Cette différenciation apparaît parmi les degrés hiérarchiques dans l'organisation et les sections individuelles. Certains dilemmes se produisent dans les entreprises. Plus la culture d'organisation est différenciée dans l'entreprise, plus la probabilité d'apparition de sous-cultures est grande. Puis cet état aggrave considérablement la possibilité de former de la culture d'entreprise unique. Il est nécessaire que les objectifs et priorités d'entreprise soient acceptés par tous les membres d'organisation. Il faut aussi renforcer des moments, qui font unir des travailleurs à tous les niveaux.

---

<sup>24</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšířené vydání, Praha: Management press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s.489 - 495

## **1.3 La culture d'entreprise en rapport avec l'efficacité et avec la satisfaction de travail**

### **1.3.1 La culture de firme et l'efficacité**

Les premières recherches abordant la relation de la culture de firme et l'efficacité ont commencé d'être exécutées dans les années quatre-vingts du siècle dernier. Les auteurs se sont mis rédiger des ouvrages, dans lesquels ils ont mis la problématique au clair. Peters a Waterman recherchinent dans leurs études des caractéristiques communes de la culture chez les firmes prospères. Malgré que certains résultats de leur recherche ont été avec le temps remis en cause, peu à peu l'idée que la culture d'organisation détermine le succès de la firme est devenue adoptée par tout le monde. Le rapport entre la culture d'entreprise et l'efficacité a été analysé sur la base de méthodes diverses de questionnement par les indicateurs financiers et non financiers, dont faisaient partie des critères d'efficacité de l'organisation comme par exemple le taux de la satisfaction et de la loyauté du personnel et des clients.

Le grand nombre d'observations à long terme, observant certains caractères de la culture de firme, a été réalisé dans les années suivantes. Les résultats, dont cette connexion a été prouvée, peuvent être résumés en cinq théories<sup>25</sup>:

Il s'agit de la théorie:

- a) De la culture forte comme les déterminants d'efficacité de la firme
- b) De la culture participative "engagée" comme les déterminants d'efficacité de la firme
- c) De la culture stratégiquement et contextuellement convenable comme les déterminants d'efficacité de la firme
- d) De l'adéquation culturelle de techniques managériales comme les déterminants d'efficacité de la firme
- e) De la culture adaptative comme les déterminants d'efficacité de la firme

Nous allons détailler les théories mentionnées dans les chapitres suivantes.

---

<sup>25</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.50

### **1.3.1.1 L'influence de la force de la culture sur l'efficacité de l'organisation**

La conception globale de la culture d'entreprise suppose que, la culture influence l'organisation intra-entreprise et la gestion aussi bien qu'elle a l'impact sur l'agissement de collaborateurs. D'après l'amplitude et l'intensité d'influence nous pouvons différencier la culture d'entreprise faible ou forte. Nous parlons de la culture d'entreprise forte lorsqu'elle est claire, répandue au maximum et bien implantée. Les conséquences positives d'existence de cette culture sont résumées dans les énoncés suivants:<sup>26</sup>

- a) Elle sert d'intermédiaire et facilite la vue claire à l'entreprise et la fait synoptique et suffisamment compréhensible pour les collaborateurs
- b) Elle crée des conditions pour la communication directe et nette
- c) Elle permet la résolution rapide
- d) Elle accélère l'implémentation continue
- e) Elle réduit des exigences sur le contrôle de collaborateurs
- f) Elle augmente la motivation et l'esprit d'équipe
- g) Elle assure la stabilité du système social

Par rapport de tous les phénomènes positifs de la culture d'entreprise forte nommés ci-dessus il est possible d'exprimer la thèse que les entreprises dans ces circonstances travaillent de façon plus effective et avec plus grande rentabilité. Néanmoins il faut admettre qu'avec les avantages augmentent ainsi des conséquences, qui sont jugés de manière contradictoire même de manière négative. Les phénomènes négatifs sont souvent causés par la culture d'entreprise forte. Ils peuvent compliquer la course à la plus grande effectivité dans les situations dynamiques, qui nécessitent des changements importants dans la stratégie d'entreprise et aussi dans la culture de firme. Il s'agit notamment de:

- a) La tendance au caractère fermé du système d'entreprise
- b) La fixation aux modèles traditionnels, l'insuffisance de la flexibilité et le blocage de nouvelle orientation
- c) L'effort collectif d'éviter la critique, les conflits et d'imposer la conformité

L'avantage ou l'inconvénient de la culture de firme forte repose donc sur son contenu. S'il est en conformité avec la culture demandée et avec la stratégie de firme, la culture forte

---

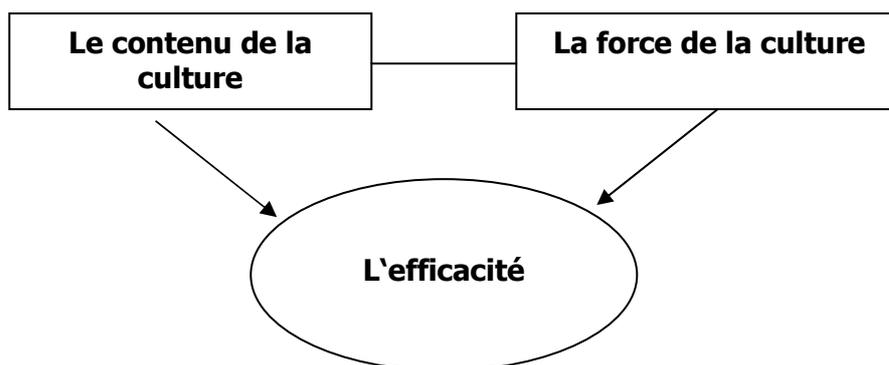
<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšířené vydání, Praha: Management press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s.490-495

devient ce qui favorise l'efficacité de la firme. D'autre côté elle peut être un obstacle de la performance impressionnante dans le cas du contenu inconvenable.

### 1.3.1.2 L'influence du contenu de la culture d'organisation sur l'efficacité de l'organisation<sup>27</sup>

Le taux d'influence de la culture de firme sur l'efficacité d'entreprise, à part de la force de la culture donnée, dépend de son contenu. (voir l'image 6) Le contenu lui-même a en rapport avec l'efficacité deux effets. Premièrement en rounouant avec les valeurs et les normes du comportement il active des travailleurs, ou bien il ne les active pas. Deuxièmement il les fait orienter à l'atteinte des valeurs et des objectifs, qui sont typiques pour le contenu de la culture de firme donnée.

L'image 6: L'influence de la culture d'organisation sur l'efficacité de l'organisation<sup>28</sup>



#### 1) L'influence de l'adéquation du contenu de la culture d'organisation sur l'efficacité de l'organisation

Le taux d'accord de la firme avec l'environnement externe et ses exigences exprime si la culture de firme est contextuellement adéquate pour qu'elle puisse réagir vite aux changements dans son environnement. Si la culture est en harmonie avec sa stratégie d'entreprise et elle favorise son implementation, cela se reflète sur l'efficacité d'entreprise. Dans le cas contraire elle devient une barrière d'implementation et elle abîme l'efficacité de l'organisation. Dans cette situation il existe quatre solutions:

<sup>27</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.53 - 58

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2, s.53

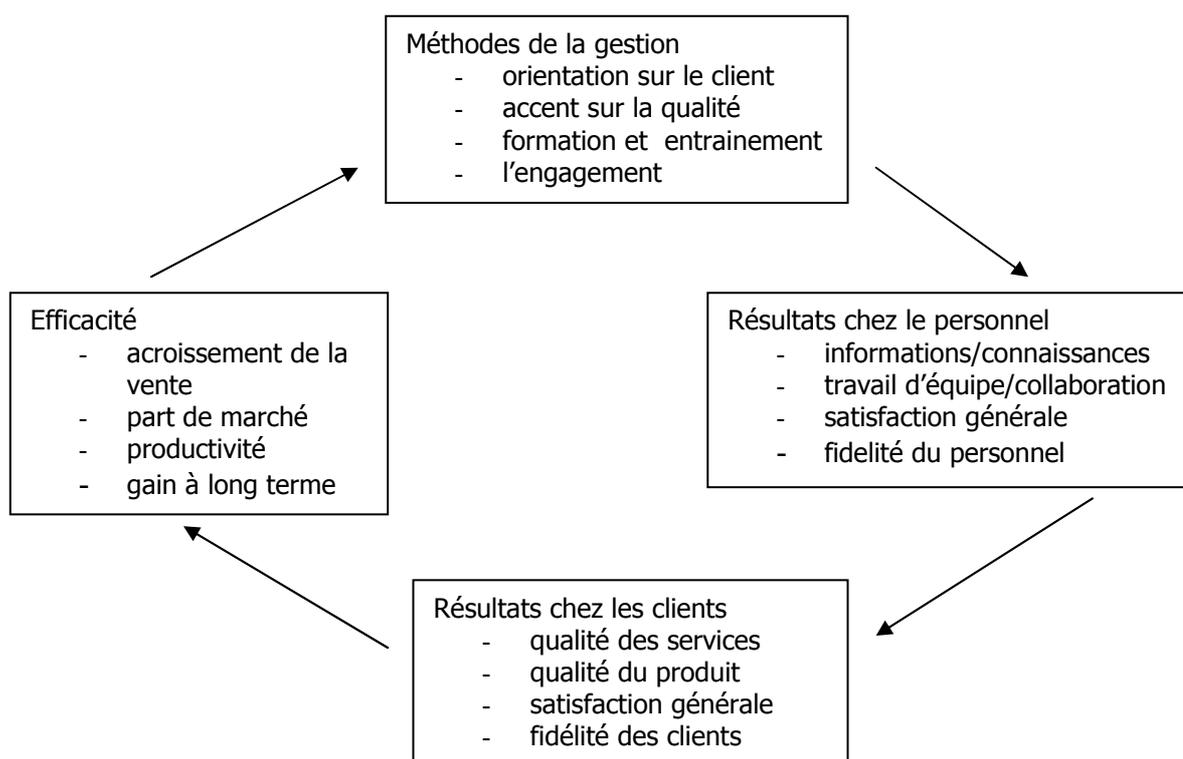
- a) Ignorer la culture peut seulement une firme très petite, car c'est très risqué.
- b) Contourner la culture, ce qui signifie d'implémenter la stratégie par les moyens, qui ne sont pas en contradiction avec la culture et pourtant ils mènent à l'objectif souhaitable.
- c) Changer de la stratégie pour qu'elle réponde à la culture, ce qui est souvent pas possible par rapport de l'environnement externe de la firme.
- d) Changer de la culture pour qu'elle réponde à la stratégie. Le changement systématique, bien raisonné et géré doit passer en coordination avec d'autres changements dans l'entreprise pour qu'elle se projète non seulement dans le comportement mais aussi dans la pensée des personnes.

## 2) **L'influence du contenu de la culture en rapport à la participation et au engagement du personnel**

Les auteurs Denison, Wiley et Brooks considère justement l'engagement et la participation du personnel comme les facteurs clés, qui influencent l'efficacité de l'entreprise. Parmi les manifestations d'engagement et de la participation appartiennent la résolution de problèmes indépendante et opérationnelle, l'acceptation de la responsabilité et la loyauté vers la firme. La culture peut atteindre de l'engagement élevé d'après les recherches par le ressour continuels du personnel, le renforcement de l'esprit d'équipe, l'orientation sur le client, la qualité élevée de ses produits et la transmission de la vision d'organisation aux personnel pour qu'ils connaissent le sens, la direction et leur rôle en arrivant au succès.

La conscience de personnes, qu'ils font partie précieuse de la firme et qu'ils partagent à son succès, est l'une des suppositions nécessaires de l'efficacité. Le style de la gestion, la motivation du personnel et le management joue le rôle principal. J.K.Wiley a créé avec ses collaborateurs le modèle des connexions, qui est basé sur la relation des caractéristiques de la gestion et l'efficacité de la firme (voir l'image 7).

L'image 7: Le modèle des connexions<sup>29</sup>



### 1.3.2 La culture d'entreprise et la satisfaction de travail<sup>30</sup>

Car je me préoccupe dans mon mémoire du rapport entre la satisfaction et la culture d'entreprise, il faut tout d'abord définir et expliquer la notion satisfaction de travail. L'homme passe la plupart de sa vie dans le processus de travail. Voilà pourquoi il est évident, que cela a une incidence sur son humeur et ses sentiments même dans sa vie personnelle et vice versa. Dans notre vie nous nous efforçons de la plus grande satisfaction, d'être bien dans notre peau. Cela est définie comme le sentiment agréable émanant de bonnes relations et du travail bien accompli. Nous agissons de même dans la sphère de travail. Nous choisissons la grande école en fonction de ce que nous voudrions faire dans l'avenir. Car nous considérons, que nous serons épanouis au travail et qu'il nous rapportera certains effets positifs. Nous tâchons de trouver la satisfaction au travail, ou bien grâce au travail. Le taux de la satisfaction détermine de façon importante la qualité de vie générale,

<sup>29</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

<sup>30</sup> ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003., 461 s. ISBN 80-246-0448-5

parce qu'elle se manifeste dans le rapport à la santé physique et psychique de l'individu. Si nous voulions donner une définition de la satisfaction au travail, nous pourrions mentionner "l'apothegme" de Lock,<sup>31</sup> qui l'a défini comme "un état émotionnel agréable ou positif émanant de l'évaluation de notre travail ou de nos expériences de travail."

Nakonečný accentue que selon Kollárik la notion elle-même la satisfaction de travail a la dissimilitude significative. Nous pouvons distinguer deux expressions différentes:

- a) La satisfaction au travail comprend au sens large les traits du caractère du travailleur liés aux conditions de travail. Il s'agit en principe de la caractéristique du climat social du lieu de travail.
- b) La satisfaction avec le travail représente au sens étroit des exigences à l'accomplissement des tâches de travail, mais il s'agit aussi de la rémunération du travail effectué et de son prestige.

Le travailleur, qui est efficace à long terme, est influencé par plusieurs facteurs:

- a) ses compétences
- b) les conditions de travail
- c) le taux de satisfaction

L'insatisfaction même des salariés est souvent la plus grande barrière à leur productivité et la raison d'augmentation de la fluctuation, ce qui concerne notamment des travailleurs habiles. La motivation bien ciblée influence sur la satisfaction, qui mène à la plus grande efficacité performance supérieure et elle contribue à la croissance de l'entreprise. Les salariés motivés et satisfaits sont un préalable indispensable pour la croissance de l'entreprise et sa présence réussie sur le marché concurrentiel.

L'activité de travail même a aussi deux côtés, qui sont reliés mutuellement. Le premier "objectif" est caractérisé par les manifestations du comportement au travail, dont font partie la productivité, l'efficacité, la qualité du travail fourni. Le second "subjectif" représente la satisfaction comme la répercussion du travail et de ses conditions, qui passent

---

<sup>31</sup> ARNOLD, J., SILVESTER, J., a kol.: Psychologie práce. Pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. 872 s. ISBN: 978-80-251-1518-3

par "le filtre" de normes, de l'aiguillage de valeur, de l'aspiration et l'attente s'appliquant à l'action effectuée.<sup>32</sup>

### **1.3.2.1 Les facteurs de la satisfaction au travail**

La satisfaction de travail est influencée par grand nombre de facteurs. Parmi les plus importants sont classés: l'adaptation, l'attente du salarié, le système d'évaluation, la personnalité du salarié, les facteurs sociaux et les conditions de travail.

Michael Armstrong distingue les facteurs suivants de la satisfaction au travail:

- a) La confiance dans le déroulement correct de procédés à la promotion, évaluation du travail et du personnel, rémunération selon l'exercice du travail et le règlement des plaintes ou litiges
- b) Le salaire et les promotions salariales
- c) Le partage des décisions concernant le personnel
- d) L'information d'affaires importantes pour le personnel
  - L'esprit de suite d'application de règles concernant la rémunération, l'égalité d'opportunités
  - L'opportunité de la formation et du développement
  - Le degré de la qualification et des compétences au travail
  - Le degré de la propre certitude dans ce qu'on leur demande
  - Le soutien de la part de direction
  - L'environnement de travail du point de vue de la protection de la santé et la sécurité au travail, des conditions de travail
  - D'autres établissements, dont le personnel peut bénéficier (la cantine, le parking atd.)
  - Le climat et le style de la gestion de l'organisation

D'après la recherche réalisée par la "Société de la Gestion des Ressources Humaines" (SHRM Society for Human Resource Management) en 2005 les trois facteurs suivants sont importants pour la satisfaction du personnel au travail: les primes, le salaire et l'équilibre entre la vie salariale et personnelle. Selon SHRM les entreprises devraient s'intéresser à ce

---

<sup>32</sup> ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003., 461 s. ISBN 80-246-0448-5

que le personnel demande et ce qui les satisfait pour qu'elles maintiennent des salariés performants.

La recherche citée ci-dessus, reprise de la version internet de la magazine "La Gestion Moderne", souligne le rôle du salaire et des primes. À l'opposé dans l'article publié en janvier 2006 dans la même magazine Věra Janásková, sa femme auteur, dit " À première vue l'offre de primes peut paraître très attirante, mais si elle ne répond pas aux besoins et idées des travailleurs individuels, elle n'est pas motivante. Egalement nous pouvons lire dans la publication tchèque<sup>33</sup> "La psychologie dans le mode du travail " que: "Le salaire haut ou son accroissement n'a pas d'effet motivant à long terme. Le salarié l'accepte vite comme le standard lié à la profession concrète ou fonction et d'autres facteurs sont remis en cause." Par conséquent nous pouvons dire, que le salaire est un des facteurs les plus importants qui influe surtout notre insatisfaction au travail.

### **1.3.2.2 Certaines théories de la satisfaction au travail**

La satisfaction au travail, comme le phénomène lui-même, a commencé à être étudiée dans les années 30 du siècle dernier. Certains auteurs perçoivent la satisfaction au travail très proche, et parfois même identique avec les attitudes de travail, que nous allons traiter dans un des chapitres suivants. Tout d'abord, allons voir certaines théories de la satisfaction au travail. Nous allons brièvement aborder l'étude comparative de E.A. Lock et nous allons expliquer la différence entre la théorie monodimensionnelle et bidimensionnelle. Le champs de la satisfaction au travail est encore soumis à la recherche et il y domine souvent une désaccord méthodologique et conceptuel.

#### **1) La théorie comparative de E.A.Locka**

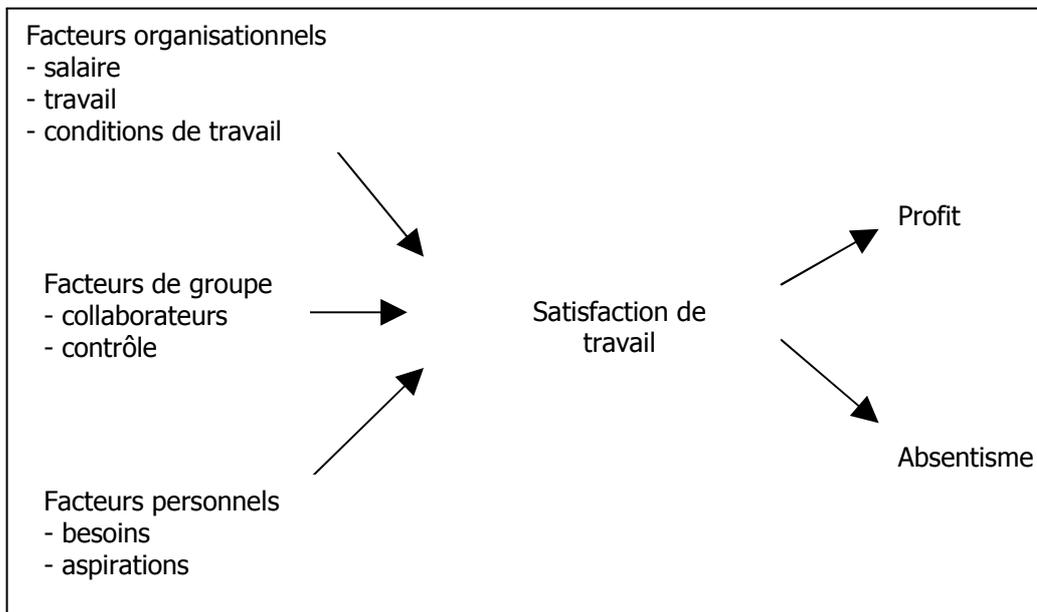
Edwin A. Lock, professeur émérite à l'université de Mariland, a publié son modèle de la satisfaction au travail en 1976. Il a tiré des informations de plus de trois milles de publications sur ce thème. Selon lui la satisfaction au travail est la conséquence de certains indicateurs et en même temps la cause de l'absentéisme, de la stabilité ou du changement de travail (la fluctuation) et du gain (voir l'image 8). Donc il est possible d'exprimer le taux de la satisfaction au travail par la différence entre la situation de travail prévisionnelle

---

<sup>33</sup> ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003., 461 s. ISBN 80-246-0448-5

et réelle, qu'il faut multiplier par le taux d'importance de la différence calculée. Ensuite Locke distingue la notion "la satisfaction au travail" et "l'entichement au travail"<sup>34</sup>.

L'image 8 – La théorie comparative de E.A. Locke



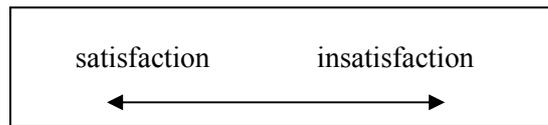
## 2) La théorie monodimensionnelle<sup>35</sup>

La monodimensionalité aboutit à l'apparition de la théorie monodimensionnelle, où la satisfaction et l'insatisfaction sont les points limites de l'abscisse sur laquelle nous mesurons la satisfaction au travail. (voir l'image 9). Le taux de la satisfaction au travail peut donc bouger d'une façon continue de la satisfaction absolue à l'insatisfaction absolue. Cette approche suppose le rapport directement proportionnel de deux grandeurs. La création de conditions de travail plus favorables aura pour but d'assurer une plus grande satisfaction. Parmi les théories monodimensionnelles appartiennent les approches de Maslow, Vroom et Stogdill.

<sup>34</sup> NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

<sup>35</sup> ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003., 461 s. ISBN 80-246-0448-5

## L'image 9 – La théorie monodimensionnelle



### 3) La théorie bidimensionnelle



L'approche bidimensionnelle est fondée sur la théorie bifactorielle de la satisfaction au travail de Frederick Irving Herzberg (voir l'image 10). Il s'appuie dans son oeuvre sur la méthode "événements critiques" et il distingue deux aspects:

- Motivateurs, qui influencent des grandeurs, qui sont directement liées au contenu du travail, p.e: tâches, responsabilité etc.
- Frustrateurs, qui résultent plutôt de l'environnement de travail, p.e.: style de la gestion, le salaire etc.

### L'image 11: La théorie bidimensionnelle

<b>Motivateurs</b>	
<b>Effet positif: satisfaction</b>	<b>Effet négatif: insatisfaction</b>
Performance impressionnante	Echec impressionnant
Reconnaissance déclarée	Insuffisance de reconnaissance
Travail intéressant	Travail ennuyeux
Responsabilité	Aucune responsabilité
Possibilité de promotion	Obstacles à la promotion
Possibilité d'autoréflexion	Insuffisance d'autoréflexion
<b>Frustrateurs</b>	
<b>Effet positif: pas d'insatisfaction</b>	<b>Effet négatif: insatisfaction</b>
Salaire convenable	Salaire médiocre ou insuffisant
Certitude d'emploi	Incertitude d'emploi
Bonnes conditions de travail	Mauvaises conditions de travail
Statut élevé	Statut bas
Politique d'entreprise et personnelle pertinente	Politique d'entreprise et personnelle inadaptée ou inefficace

Dans la théorie bidimensionnelle<sup>36</sup> nous retrouvons les motivateurs, facteurs de motivation et les frustrateurs, facteurs hygiéniques, qui sont indépendants les uns des autres. La satisfaction et l'insatisfaction sont donc influencées par des groupes de facteurs divers. Dans le cas des motivateurs, il est question de l'autoréalisation de l'homme et sa croissance sur l'échelle satisfaction – non existence de satisfaction. À l'opposé dans le cas des frustrateurs, il importe de l'esquive aux pénibilités sur l'échelle insatisfaction- non existence d'insatisfaction.

### 1.3.2.3 Les méthodes d'observation de la satisfaction au travail

Nous nous sommes préoccupés de l'importance de la satisfaction au travail pour la marche quasi chaque entreprise dans les parties précédentes. La satisfaction correspond souvent avec la productivité de travail, l'absentéisme, la fluctuation et les phénomènes similaires. Maintenant nous allons nous concentrer sur les méthodes d'observation de la satisfaction au travail. Pour le sondage de la satisfaction de travail sont souvent utilisées les méthodes suivantes:<sup>37</sup>

- a) Méthode par questionnaires, représentant des techniques de standard, qui sont orientées vers des aspects divers de la satisfaction au travail. Elles permettent de trouver le rapport des travailleurs vis-à-vis de la profession et des facteurs. L'individu interrogé exprime l'intensité de son rapport au moyen d'échelles. Certains auteurs<sup>38</sup> classent parmi les questionnaires les plus connus l'index de description du travail (Job Description Index – JDI) de l'année 1969 et l'échelle de la satisfaction au travail (Job Satisfaction Scales) de 1979.
- b) Méthode d'évènements critiques est appliquée en décrivant les événements de travail, qui provoquent la satisfaction ou l'insatisfaction. Les aspects menant aux

---

<sup>36</sup> NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

<sup>37</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6

<sup>38</sup> ARNOLD, J., SILVESTER, J., a kol.: *Psychologie práce. Pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 872 s. ISBN: 978-80-251-1518-3

attitudes positives ou négatives sont retrouvés lors de l'analyse du contenu de ces événements.

- c) L'interrogatoire est utilisé plutôt en illuminant des causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail.
- d) Méthode de sondage des tendances à l'action permet de connaître les attitudes des travailleurs vis-à-vis du travail et de l'organisation, où la personne interrogée s'exprime de façon positive ou négative face à une série d'énoncés liés à l'activité de travail ou l'organisation.

Dans le dernier chapitre nous avons traité les méthodes qui permettent de repérer le taux de satisfaction au travail. Cela se réalise en pratique le plus souvent au moyen du sondage d'attitudes des travailleurs vis-à-vis du travail, dont nous allons nous préoccuper dans la chapitre suivant.

#### **1.3.2.4 Les attitudes vis-à-vis du travail**

Dans les parties précédentes nous avons souvent mentionné les attitudes vis-à-vis du travail, nous allons alors détailler la notion dans ce chapitre. Les attitudes peuvent avoir la composante cognitive, émotionnelle et conative. Elles nous permettent d'exprimer nos relations envers les personnes, le monde et les objets. Les attitudes sont définies comme la tendance de réagir de façon stabilisée aux objets, personnes, situations et soi-même. Elles correspondent avec les intérêts et les penchants de la personnalité. Les attitudes prédéterminent la cognition, la compréhension, la manière de penser et le sentiment. Nous pouvons les diviser p.e. en positives et négatives, verbales et non verbales, cachées et apparentes.

Les attitudes se rapportent dans la sphère du travail au spectre large de domaines concernant l'encadrement de l'homme dans l'organisation. Nous pouvons diviser des attitudes de travail en plusieurs groupes<sup>39</sup>:

- a) Les attitudes vis-à-vis de l'organisation incluent les attitudes vis-à-vis des objectifs de l'organisation, politique personnelle, système du service social, management.
- b) Les attitudes vis-à-vis des supérieurs comprennent les attitudes vis-à-vis de la forme de communication, spécialité des supérieurs, leur caractère.

---

<sup>39</sup> ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003., 461 s. ISBN 80-246-0448-5

- c) Les attitudes vis-à-vis du groupe de travail concernent les attitudes vis-à-vis du niveau de relations interhumaines, climat social, niveau de coopération.
- d) Les attitudes vis-à-vis du travail et leur conditions incluent le rapport vis-à-vis du contenu du travail, conditions physiques, salaire.
- e) Les attitudes vis-à-vis de conditions hors du travail comprennent les attitudes vis-à-vis du logement, transport au travail.

Jiří Plamínek<sup>40</sup> remarque que les attitudes jouent un rôle important aussi dans la loyauté envers la firme, ses salariés ou pensées. Il dit: "Nous avons besoin de personnes, qui connaissent et qui veulent accomplir les objectifs de l'entreprise et ses idées. La loyauté envers le patron devrait être dissociée de la loyauté envers le fonctionnement de l'entreprise. Les leaders et les managers représentent et personnifient les pensées de l'entreprise."

### **1.3.2.5 La relation de la culture de firme et la satisfaction au travail**

Irena Pilařová proclame, "Il est tout à fait évident, que l'environnement social et la culture dans certaines entreprises conditionnent la satisfaction au travail."<sup>41</sup> La réciprocité de ces deux notions est apparente.

La culture d'entreprise est réalisée et initiée par l'intermédiaire des salariés ou patrons de l'entreprise. La solution optimale repose sur l'exploitation d'expériences, idées et désirs des salariés, ce qui permet l'identification du personnel avec son entreprise et ainsi une plus grande satisfaction au travail.

La culture d'entreprise alors bénéficie au renforcement de la satisfaction au travail des salariés, notamment dans le cadre social. Elle favorise la coopération entre les travailleurs, la communication directe et ouverte. La culture d'entreprise limite l'écart social entre les salariés et les dirigeants et définit des règles claires de l'éthique d'entreprise dans leur comportement.

---

<sup>40</sup> PLAMÍNEK, J.: *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 168 s. ISBN 80-86951-36-2

<sup>41</sup> PILAŘOVÁ, I.: *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-102-X

## **2 LA PARTIE PRATIQUE**

### **2.1 La présentation de la principale problématique**

Sur la base d'étude de la littérature spécialisée, dont nous nous sommes déjà familiarisés dans la partie théorique, et en observant la marche d'une entreprise, nous pouvons constater que la satisfaction de travail et la culture d'entreprise influent l'une sur l'autre. L'une des plus grandes organisations du monde entier, qui est préoccupée par la recherche appliquée, a publié l'analyse dans le magazine. L'idée essentielle reposait sur le fait, que la firme avec des compétences pertinemment réparties est nécessaire pour accomplir la satisfaction du personnel. Les auteurs présentent dans l'article le modèle équilibré de la firme, qui intègre quatre potentiels principaux, dont chaque firme mesure et développe:

- a) La stratégie et sa réalisation
- b) La culture d'entreprise
- c) Le développement des personnes et des connaissances
- d) Les processus de travail et les ressources

Le modèle démontre que la culture de firme influe non seulement sur la qualité du travail du personnel, mais aussi sur le climat d'ensemble dans la société donnée, notamment sur sa performance et sa stratégie.

L'un des aspects importants de la satisfaction de travail, permettant d'atteindre la capacité productive optimale du personnel, est la culture de firme correctement mise en place.

De nos jours, il est encore possible de remarquer une insuffisance d'expériences certaines, une perplexité et une sous-estimation du travail avec le personnel et le soin de leur satisfaction au travail notamment dans les firmes, qui viennent d'être fondées. Ce phénomène se manifeste ainsi par le fait que la culture de firme ne soit pas bien définie par la direction d'entreprise. Le salaire est souvent considéré comme le seul indicateur important assurant la satisfaction du personnel au travail, ce qui est faux. L'embauche du nouvel employé représente un exemple typique. À l'entrée dans l'entreprise, le travailleur devient une partie des processus de socialisation. Dans cette phase, il adopte des opinions, valeurs, normes du comportement, qui sont reconnus et attendus dans l'organisation. Alors d'un côté, il apprend tout ce qui est accepté et de l'autre côté, tout ce qui est inadmissible. La période d'intégration, pendant laquelle le salarié se fonde avec la culture de

l'organisation, peut durer différemment. La durée dépend de la façon de gestion de ce processus, de l'intensité de la culture et de l'accord des valeurs, opinions et normes d'individu avec la culture de l'organisation.

### **2.1.1 Les objectifs de la recherche**

Le but principal de mon mémoire est de mettre au clair des facteurs influençant la satisfaction du personnel au travail. Ensuite, nous allons nous préoccuper des attitudes du personnel au travail. Il va falloir reconnaître des valeurs de la culture de firme, que le personnel de l'organisation concrète juge essentielles et retrouver celles, qui sont mises en place dans la pratique.

En analysant des connaissances théoriques, nous avons été amenés à penser, que la satisfaction de travail est reliée à la culture de firme. Malheureusement, il n'existe pas encore de texte vérifié par l'expérience, sur lequel nous pourrions nous baser pour fixer des hypothèses. Nous devons nous rendre compte que la culture est transmise aux salariés lors de leur première journée au travail. Ils apprennent progressivement ce qui est jugé indispensable. Les travailleurs adoptent les bases de la culture, notamment le comportement requis et la façon de réaliser les tâches. Ils gagnent, en conséquence, de la confiance en eux-mêmes. La satisfaction du travail croît lorsque la culture d'organisation est en accord avec les valeurs et les normes internes.

#### **2.1.1.1 La formulation des questions posées**

- a) Est-ce que le personnel de l'Association Kervihan juge importante la culture de firme?
- b) Quels éléments et valeurs de la culture de firme sont importants pour les salariés? Sont-ils accomplis dans la pratique?
- c) Qu'est ce qui agit sur la satisfaction et l'insatisfaction du personnel?

#### **2.1.1.2 La définition des tâches de la recherche**

- a) Retrouver des éléments et circonstances, qui influencent la satisfaction des travailleurs de l'établissement
- b) Éclaircir les rapports entre les indicateurs individuels causant l'insatisfaction des salariés

## **2.2 La description de l'objet de la recherche**

Le recueil de données a été réalisé dans l'institut médico-éducatif (IME) "Les Enfants de Kervihan" à Bréhan. La direction du centre a été d'accord avec la rédaction de mon mémoire sur sa culture d'organisation. De plus, ils m'ont autorisé à participer à toutes les réunions qui avaient lieu à l'intérieur de l'institut. J'ai eu le droit de prendre note de tout ce qui me paraissait utile pour mon mémoire. L'IME, qui se situe à Bréhan dans le département du Morbihan en Bretagne, fait partie de la Fondation Claude Pompidou.

### **2.2.1 Les caractéristiques de la Fondation Claude Pompidou**

Épouse d'un ancien Président de la République Française, Claude Pompidou, a créée la fondation en 1970. L'objectif principal repose sur la prestation d'aide aux personnes âgées, malades hospitalisées ainsi qu'aux enfants handicapés. Aujourd'hui, la Fondation Claude Pompidou compte quinze établissements spécialisés dans le domaine du handicap et du grand âge sur tout le territoire français. L'une de ses activités est aussi le travail des bénévoles notamment à Paris et en Provence dans les hôpitaux et au domicile des enfants handicapés. La fondation est un des membres de l'Alliance Nationale des Associations en Milieu de Santé dont l'objectif est le maintien du lien social dans la proximité, la continuité et la solidarité.

### **2.2.2 Les caractéristiques de l'Association Kervihan**

L'institut médico-éducatif a été fondé en 1973. La plupart de la population de l'établissement est composée d'enfants polyhandicapés avec des troubles du comportement profonds, mais nous pouvons y trouver environ une dizaine d'enfants avec peu de déficiences. Certains enfants de ce groupe vont même régulièrement chez une professeure des écoles spécialisées. Elle exerce son activité à l'intérieur de l'établissement depuis septembre 2009. La Maison d'enfants de Kervihan accueille des enfants âgés de 3 à 18 ans. La capacité d'accueil du centre est souvent totalement occupée. Actuellement l'établissement dispose de 35 places en internat et de 22 places en externat. Toutes les personnes, qui travaillent auprès des enfants, sont compétentes, encadrées et formées pour leur profession. Ils peuvent bénéficier de locaux de travail spécialisés à l'intérieur de l'institut. Il s'agit concrètement de l'atelier de kinésithérapie, de sensori-moteur, d'ergothérapie, d'un équipement de balnéothérapie et de la salle Snoezelen. Les enfants,

qui le désirent, ont la possibilité de participer aux activités de loisirs. Mentionnons par exemple: la préparation des desserts, l'équitation, le jardinage, les promenades à vélo, les activités manuelles et la piscine. L'établissement assure aussi la prise en charge des enfants de 0 à 6 ans à travers un service d'éducation et de soins spécialisés à domicile (SESSAD).

### **2.2.2.1 L'évolution historique de l'Association Kervihan**

La maison d'enfants de Kervihan a beaucoup évolué depuis son ouverture. Le centre a connu beaucoup de changements notamment au cours des vingt dernières années. L'établissement est passé de la population avec l'autonomie de petit niveau maternel à celle plus valide avec des troubles graves de comportement. Il ne s'agissait pas non seulement des changements au niveau organisationnel mais aussi de ceux concernant l'amélioration des conditions de travail. Au départ il y travaillait près d'une cinquantaine de salariés. La plupart d'entre eux n'était pas été diplômée. Ils ont dû s'adapter au travail. Il n'y avait pas de demande au niveau de la formation acquise ou des expériences professionnelles. Il s'agissait notamment des religieuses remplissant les fonctions d'aides-soignantes, d'auxiliaires de vie et d'infirmières. Ils avaient l'intérêt plus gratifiant du travail dans l'association. À cette époque-là bien qu'aucun médecin n'était présent dans l'institut, un pédopsychiatre venait régulièrement. L'établissement était géré à cette époque-là par un seul directeur. Le chef de service est arrivé dans les années 80, dès l'ouverture Kerdreineg, l'établissement pour les personnes adultes handicapées aussi à Bréhan. Aux côtés des salariés s'occupant des enfants, il y avait aussi le personnel de cuisine, le personnel de lingerie et les employés de bureau ayant en charge la section d'administration. Le personnel a pu passer une formation de 2 ans pour devenir aide médico-psychologique dès le début de l'année 1975. Il s'agissait de la proposition gratuite de la part de direction de l'organisation. Les premières éducatrices diplômées ont commencé à travailler dans l'institut à partir de l'année 1978. Les groupes de personnel et d'enfants existaient dès le départ. Les anciennes salariées disent que l'avantage du travail en groupe repose sur la possibilité de résoudre des problèmes sur le lieu de travail ensemble. Si quelqu'un avait un souci, il pourrait en parler. L'inconvénient représentait la nécessité d'apprendre d'être à l'écoute de chaque personne. Tout le personnel a eu le droit de manger à la cantine tous les jours de la semaine. La capacité professionnelle des salariés a été évaluée par l'intermédiaire des questionnaires lors du changement de groupe, qui s'est réalisé 1 fois par 3 ou 4 ans. D'un côté les anciennes salariés disent que les appareils:

chariots, douches adaptées et lits médicalisés, leur ont facilité le travail. D'autre côté elles proclament que le progrès technologique n'a pas trop rendu leur travail plus efficace. Car actuellement chaque enfant a son propre cahier à noter ce qu'il a fait la journée, ce qui nécessite beaucoup de temps. Il a suffi d'un seul cahier pour tout le groupe d'enfants avant. Le dialogue entre les subordonnés et leur supérieur a été plus facile au départ. Le personnel a pu frapper à la porte et entrer directement dans le bureau du directeur. Quand ils ont eu un problème, ils n'ont pas dû attendre quelques jours. Ils ont pu le dire dès qu'ils le directeur général passait voir les enfants le matin. Les anciennes salariées aimeraient bien de changer de communication avec la direction et de réduire le nombre de documents, que le personnel doit remplir en exerçant son travail. En ce qui concerne les conditions de travail les salariées proclament qu'elles étaient plus satisfaites avec les horreurs de travail avant. Car elles avaient beaucoup d'heures coupées, elles ont pu venir parfois au travail par exemple que pour 4 heures. Les groupes d'enfants étaient au départ mélangés. Les groupes de filles et garçons séparés ont été formés en raison des problèmes avec des enfants peu handicapés pendant la nuit. Le nombre d'enfant dans un groupe était au début 8, puis il a diminué.

#### **2.2.2.2 La répartition des salariés**

Actuellement, l'institut emploie environ une centaine de salariés, dont 83 qui assurent les soins des enfants travaillent au rez-de-chaussée du bâtiment. Parmi eux, nous retrouvons les professions suivantes: 1 directeur de services, 1 médecin psychiatre, 1 psychologue, 2 secrétaires, 5 maîtresses de maison, 2 hommes d'entretien, 3 infirmières, 3 surveillantes de nuit, 2 ergothérapeutes, 2 kinésithérapeutes, 2 psychomotriciennes, 1 orthophoniste, 1 professeur des écoles spécialisés, 8 éducatrices, 7 aides soignantes et 22 aides médico-psychologiques. Cette dernière profession n'est née que dans les années 70, car à cette époque-là il est apparu un besoin de mettre en contact le domaine social et le domaine médical. La fonction AMP consiste à rendre le soutien psychologique et en même temps l'aide à la personne handicapée dans différentes tâches de sa vie quotidienne. Les deux secrétaires se préoccupent des tâches quotidiennes de l'administration. Le reste du personnel sont des employés de bureau. Ils travaillent dans le domaine de la comptabilité, des finances et de la gestion des ressources humaines. Le centre embauche aussi 5 jardiniers, qui ont passé certain nombre d'années de leur enfance dans l'association. Nous ne devons pas omettre le directeur général et le président de l'institut.

La plupart du personnel réside le département, et provient de la région de Pontivy, dans un rayon de 30 km. Il est difficile de connaître avec exactitude, la profession du conjoint. Il n'y a pas de spécificité. C'est très diversifié. Malgré le nombre important de champs avec des vaches ou autre bétail dans le département, les professions agricoles sont extrêmement minoritaires. Nous retrouvons le reflet de la société. L'exemple typique représentent des ouvriers et des employés

### **2.2.2.3 La répartition des enfants**

Depuis septembre 2009 les enfants sont divisés en 9 groupes, dont 5 groupes sont internes et 4 groupes sont externes. L'internat est destinés aux enfants dont les parents ne peuvent pas venir les chercher chaque soir. Voilà pourquoi ils résident du lundi matin jusqu'au vendredi après-midi dans le centre. A l'opposé les enfants de l'externat partent le soir chez eux et rentrent lendemain matin. Dans chaque groupe, il y a de 5 à 7 enfants, qui sont encadrés par 1 éducatrice et par 2 à 4 AMP.

### **2.2.2.4 La répartition des lieux de travail**

L'activité de l'IME est concentrée dans quatre immeubles. Dans le premier bâtiment se trouve le siège de l'association et plusieurs locaux où le personnel effectue son travail. Les salariés passent une partie de la journée avec des enfants soit dans les groupes soit dans les salles d'activités. Ensuite il s'agit de soi-disant „la petite maison“, qui a été construite pour les enfants avec des difficultés plus légères. Les deux derniers bâtiments représentent la lingerie et les garages liés avec l'espace pour les jardiniers. L'aménagement social est à disposition de l'ensemble du personnel. L'établissement est équipé de sanitaires, d'une salle à manger et de vestiaires.

## **2.3 Le déroulement de la recherche**

### **2.3.1 La méthodique utilisée lors de la recherche**

#### **2.3.1.1 Le questionnaire**

Nous avons modifié le questionnaire, qu'il avait été utilisé pour la recherche de la satisfaction des infirmières en République Tchèque dans les années 90. L'objectif du questionnaire reposait sur le fait de retrouver l'importance de la culture d'organisation et les circonstances, influençant le plus la satisfaction ou l'insatisfaction du personnel de l'Association Kervihan.

Le questionnaire est composé de quatre parties:

- a) Les données démographiques
- b) Les côtés négatifs du travail
- c) Les reflets de la satisfaction de travail
- d) L'ambiance sur le lieu de travail

Les personnes sondées ont pu cocher la réponse correcte sur l'échelle d'évaluation pour les questions de la partie "b et c". Le questionnaire a été anonyme.

#### **2.3.1.2 L'interview**

Car l'Association Kervihan ne dispose pas de documents concernant sa culture d'organisation, il a fallu d'obtenir des informations auprès du personnel. D'abord nous avons dû déterminer des réponses et puis définir les questions. Nous avons choisi deux salariées, qui travaillaient dans l'établissement dès son ouverture en 1973. Elles ont passé le nombre d'années le plus grand dans l'IME Kervihan.

### **2.3.2 La description de la recherche**

Le procédé du recueil des données a été consulté à l'avance avec l'Association Kervihan. La direction de l'organisation a été d'accord avec la réalisation de la recherche et la rédaction du mémoire de master portant sur sa culture d'entreprise.

Les personnes sondées ont été informées du fait comment il faut remplir le questionnaire. La durée pour répondre aux questions n'a pas été déterminée.

## **2.3.3 La vue d'ensemble des résultats du questionnaire**

### **2.3.3.1 L'aperçu des données démographiques**

Parmi les données d'identification concernant les personnes sondées auxquelles nous allons nous intéresser dans ce sous-chapitre, font partie les principales caractéristiques. Premièrement nous allons mettre des commentaires concernant des résultats. Deuxièmement nous allons mentionner certaines données sous forme numérique et à la fin nous allons les exprimer de manière graphique. Nous allons ainsi démontrer des rapports parmi les indicateurs individuels.

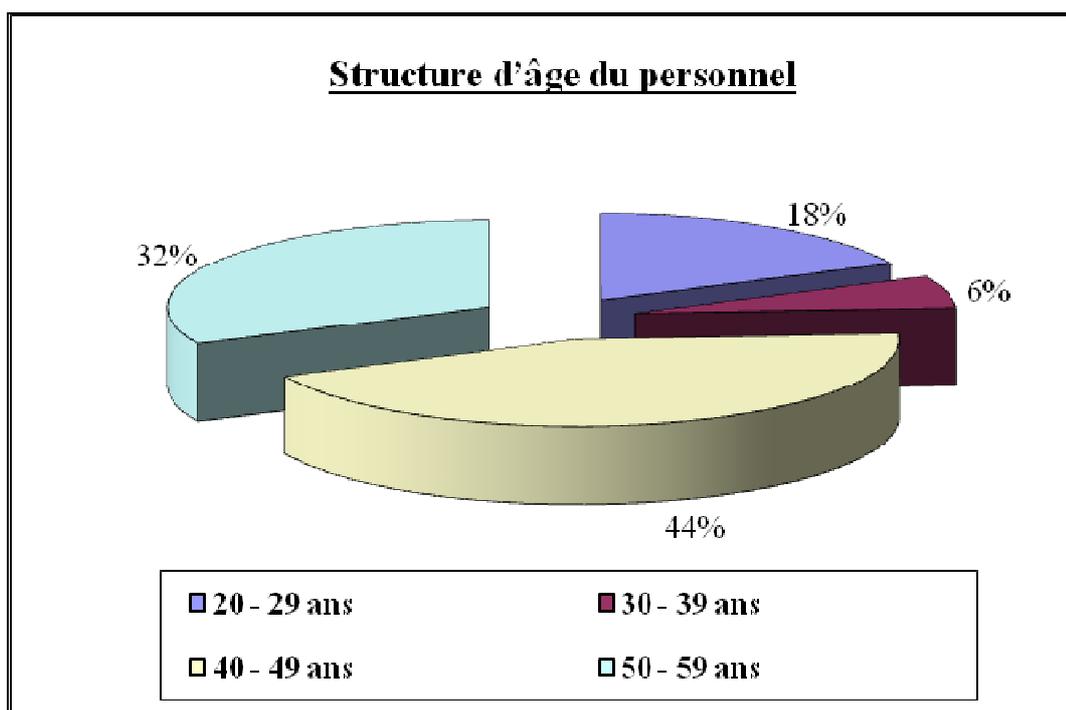
#### **1) Le sexe**

Le sexe masculin est représenté dans l'organisation par un nombre peu élevé d'individus. Nous y trouvons seulement 6 hommes sur le nombre total d'une soixantaine d'employés, dont tous ont participé à la recherche. Le sexe féminin est au contraire très nombreux dans l'établissement. Nous avons compté 54 femmes, dont 44 ont répondu au questionnaire. Il est compréhensible que la plupart du personnel soit composé de femmes. En effet, les professions médico-éducatives, qui s'occupent des enfants handicapés exigent des compétences particulières, des qualités féminines: l'empathie, l'attention, la proximité. Nous les retrouvons rarement chez les hommes.

#### **2) L'âge**

Nous avons formé 4 catégories d'âge pour le personnel dans lesquels nous avons réparti toutes les personnes sondées. Le groupe le plus nombreux est composé des salariés âgé de 40 à 49 ans. Les employés âgé de 20 à 29 sont les moins représentés.

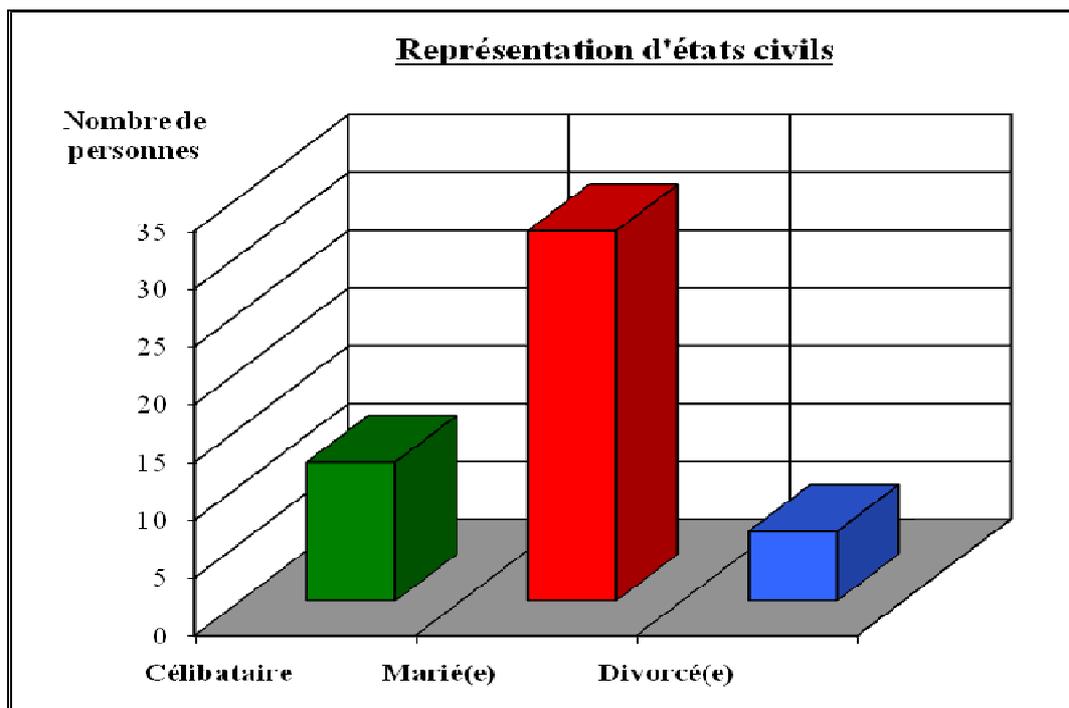
<b>Catégories d'âge</b>	<b>Nombre du personnel</b>
De 20 à 29 ans	9
De 30 à 39 ans	3
De 40 à 49 ans	22
De 50 à 59 ans	16



### 3) L'état civil:

Nous pouvons distinguer trois principales formes d'état civil dans la vie courante: célibataire, marié et divorcé. La question a été posée aux personnes sondées pour savoir s'il existe une relation avec les autres indicateurs ou pas. Parfois la satisfaction ou l'insatisfaction au travail se projette dans la vie personnelle et vice versa. Les personnes souvent amenent avec eux les problèmes à la maison, qu'ils n'arrivent pas actuellement à résoudre. Cette idée pourrait nous amener à l'hypothèse suivante. Quand la culture d'organisation fonctionne bien dans l'association, le travailleur est à l'aise, se sent bien au travail, lui procure des sensations agréables. Cela a donc des repercussions très positives sur sa vie personnelle. Sur la base des résultats du questionnaire nous pouvons constater que le nombre de personnes divorcées n'est pas trop élevé. Voici les nombres exactes:

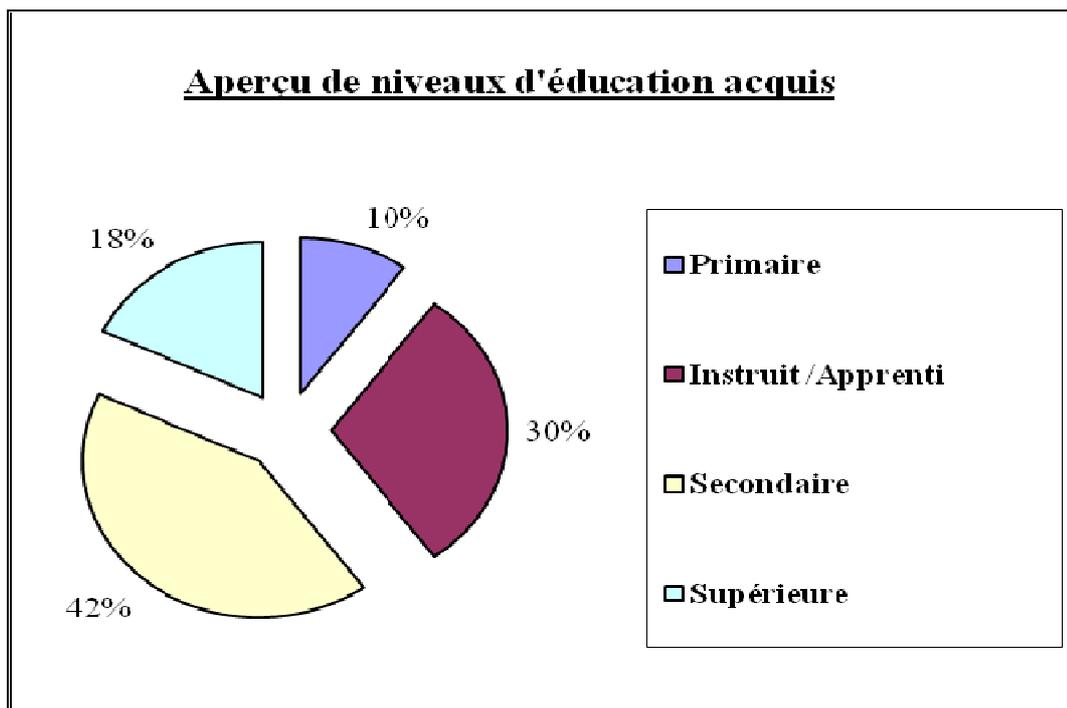
État civil	Nombre de personnes
Célibataire	12
Marié(e)	32
Divorcé(e)	6



#### 4) La formation acquise

En France, comme dans notre pays, les habitants peuvent atteindre différents degrés de formation. Nous allons en différencier quatre : éducation primaire, instruit ou bien apprenti, éducation secondaire (c'est l'équivalent du lycée tchèque) et éducation supérieure. En comparaison avec la République tchèque, où nous pouvons constater que le nombre des lauréats des grandes écoles augmentent, la France connaît plutôt une tendance stagnante. Sur la base des résultats du questionnaire nous pouvons remarquer un fait. La plupart des personnes embauchées dans l'organisation, qui ont suivi des études supérieures, ont moins de 45 ans. Nous ne devons pas omettre qu'un certain nombre de salariés ne fainéant et continue à se former. Ils peuvent suivre des formations spécifiques pour leur profession, que l'organisation offre à ses employés gratuitement. Nous pouvons mentionner par exemple les formations pour devenir A.M.P ou Éducateur.

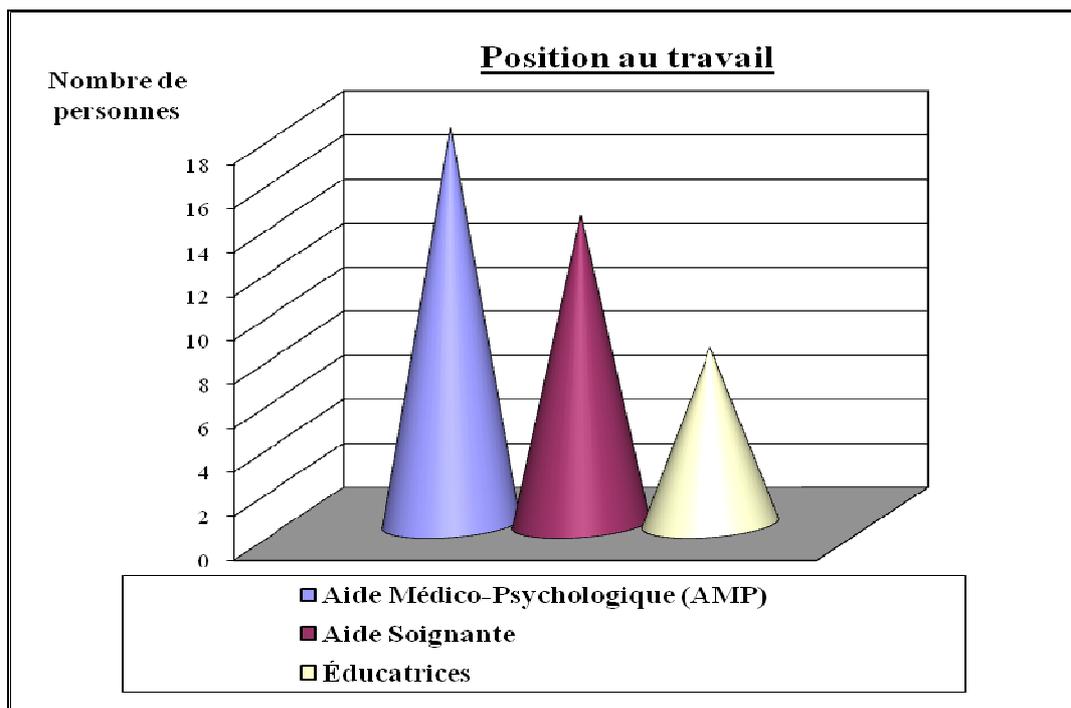
Niveaux d'éducation acquis	Nombre de personnes
Primaire	5
Instruit /Apprenti	15
Secondaire	21
Supérieure	9



### 5) La position au travail

Il est évident que le statut est lié au niveau de la formation acquis. Dans la chapitre nous avons déjà mentionné toutes les professions, que nous pourrions rencontrer dans l'association. Les "aides médico psychologiques" (AMP) représentent le groupe de salariés le plus nombreux parmi les personnes ayant répondu. Bien que le nombre de personnes travaillant comme "éducatrices spécialisées" est beaucoup plus faible, nous avons cependant pu remarquer une augmentation au cour des dix dernières années.

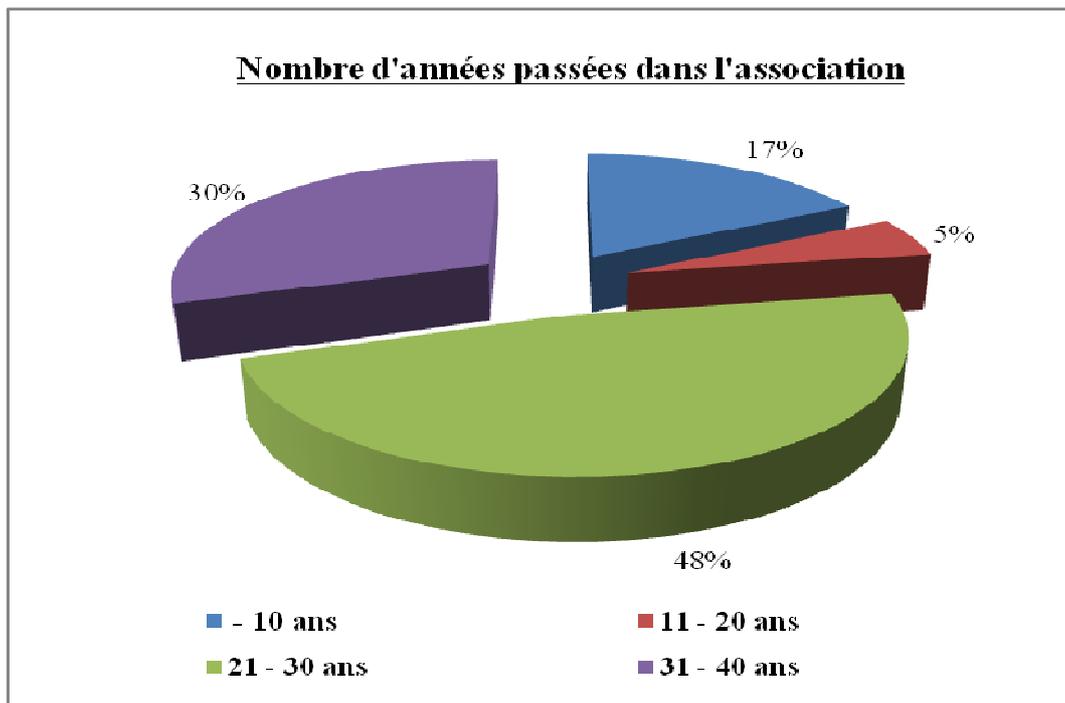
Position au travail	Nombre de personnes
Aide Médico-Psychologique (AMP)	18
Aide Soignante	14
Éducatrices	8



#### 6) Le nombre d'années passées dans l'association

Il est certain que ce sont les personnes les plus âgées, qui ont travaillé le plus longtemps dans l'association. Nous pourrions supposer que le nombre d'années passées dans l'organisation est lié avec la satisfaction au travail. Il paraît clair que les personnes partant à la retraite se sont épanouies dans l'association pour qu'elles soient restées si longtemps. La durée la plus courte passée dans l'association peut être de quelques mois, ce qui est rare. D'un autre côté 37 ans représente la durée la plus longue: toute une carrière de travail, ce qui est la majorité des cas. Nous pouvons distinguer quatre catégories de personnel selon le nombre d'années passées dans l'établissement.

Nombre d'années passées dans l'association	Nombre de personnes
- 10 ans	7
11 - 20 ans	2
21 - 30 ans	19
31 - 40 ans	12



### 2.3.3.2 Les côtés négatifs du travail

#### 1) Les facteurs négatifs sur le lieu de travail

Nous avons défini 14 diverses composantes, qui peuvent évoquer des sentiments négatifs chez le personnel. D'abord les questionnés ont dû déterminer ceux qui les embarassent le plus. Sur la base des réponses comptées, nous avons trouvé que les employés jugent le froid dans les pièces, les excréments et le niveau esthétique faible du milieu de travail les plus embarassants. En même temps, ils ont pointé ceux qui, au contraire, ne les gênent pas: le courant d'air, les impuretés dans la sections et l'insuffisance d'extincteurs. Ensuite ils ont dû évaluer le taux d'apparition des facteurs négatifs. Nous avons élaboré une échelle avec des chiffres de 1 à 5. Les valeurs basses signifient le niveau minimal et au contraire les valeurs supérieures représentent le niveau maximal. Nous avons remarqué le taux d'apparition le plus élevé dans les donnés suivantes: le froid dans les pièces et le bruit. Le taux d'apparition le plus faible a été trouvé au contraire au niveau de la climatisation inconvenable et le mauvais accès aux lits.

#### 2) Les mauvais aspects du travail

Pour cette partie nous avons pris les mêmes critères que pour le chapitre précédent. Le degré d'influence négatif minimal est: la nécesssité de respecter les horaires de travail. Ceci peut s'expliquer pour certains d'une part par une très grande amplitude des horaires

(de 6:30 le matin à 21:30 le soir), d'autre part par une variation d'un jour à l'autre dans l'organisation. Les côtés négatifs, qui ressortent le moins, concernent le manque de reconnaissance sociale et la crainte du licenciement. Cela confirme que les salariés travaillent dans un climat sécurisant.

Le degré d'influence négatif maximal est la menace de réorganisation de l'association. Effectivement, le projet et les missions de l'association devront évoluer dans les années à venir. Les salariés sont inquiets pour leur travail et leur avenir. Les aspects négatifs reperés comme les plus importants concernent les conditions de travail au quotidien, mauvais aménagement de l'espace de travail, manque de temps pour l'information et pour la documentation et le stress généré.

### **2.3.3.3 Les reflets de la satisfaction de travail**

#### **1) Les éléments de la satisfaction de travail**

Pour cette partie nous avons pris les mêmes critères que pour la chapitre 2.3.2.2.

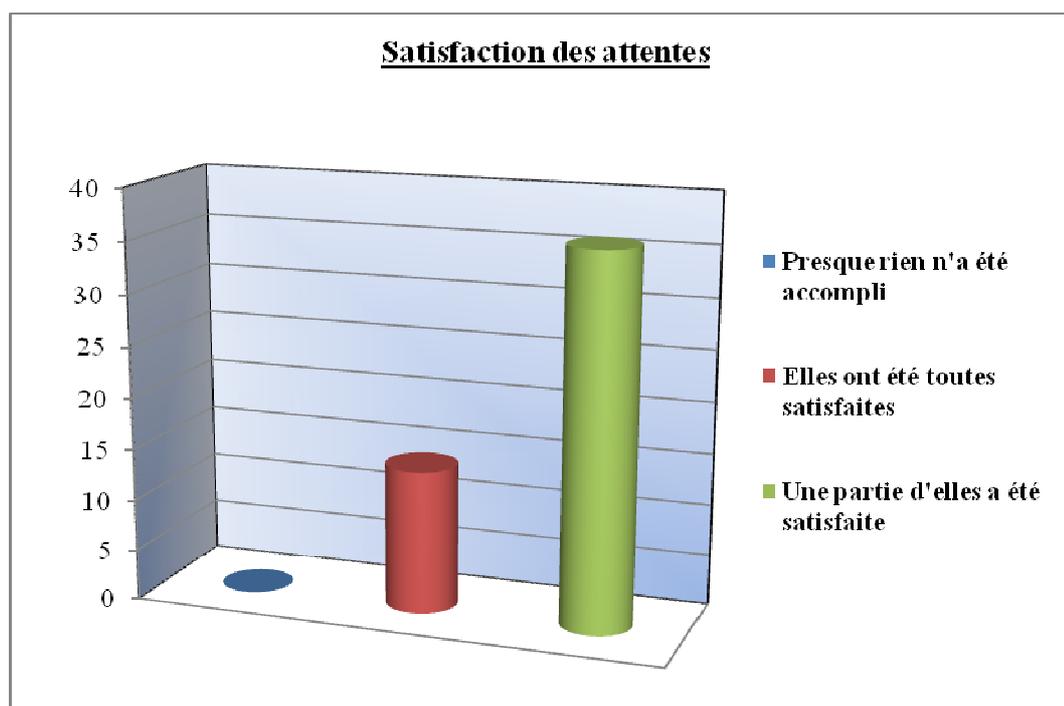
Le taux de satisfaction maximal est: la certitude d'un salaire stable. L'association est régie par une convention collective, qui détermine une grille salariale stable. Chaque salarié est rémunéré en fonction de sa qualification. Cela se confirme quand on relève les autres points de satisfaction maximale: l'équité du système de rémunération et l'évolution du salaire en fonction de l'ancienneté.

Le taux de satisfaction minimal concerne aussi le salaire et l'évaluation de la responsabilité au travail. En effet, il n'y a pas de reconnaissance de la prise de responsabilité, par exemple sous forme de primes. On retrouve ce problème évoqué dans les autres réponses de satisfaction minimale: la possibilité d'avancement qualitatif ou fonctionnel.

#### **2) La satisfaction des attentes concernant le travail**

On constate, à la lecture des réponses, que l'ensemble des personnels proclame que la plupart de leurs attentes a été satisfaite. Cela prouve le fait, que le métier, qu'ils ont choisi leur correspond. On peut aussi penser que le lieu et les conditions de travail leur conviennent.

<b>Les réalisation des attentes</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Une partie d'elles a été satisfaite	36
Elles ont été toutes satisfaites	14
Presque rien n'a été accompli	0



### 3) **Les sentiments relévés du travail**

Cette partie du questionnaire a été évaluée sur deux aspects différents. Premièrement, combien de fois les salariés ont des sentiments mentionnés ci-dessous. Les personnes sondées ont pu choisir parmi les quatre possibilités. À chaque niveau de fréquence nous avons coordonné les trois sentiments, que le grand nombre de répondeurs a indiqué. La quasi totalité des personnes a répondu qu'elles ne se sentent jamais martyrisées, désespérées et rejetées. Trois sentiments apparaissent rarement: psychiquement épuisées, abruties par le travail et angoissées. Au contraire parmi les ressentis que les salariés expriment souvent figurent: ils se disent créatifs, de bonne humeur et optimistes. Enfin une majorité se déclare heureux.

Le deuxième aspect, que nous avons déterminé, ne repose plus sur le taux de la fréquence des sentiments vécus. Car parmi les 21 énoncés ne figurent que 3 positifs. L'objectif est de

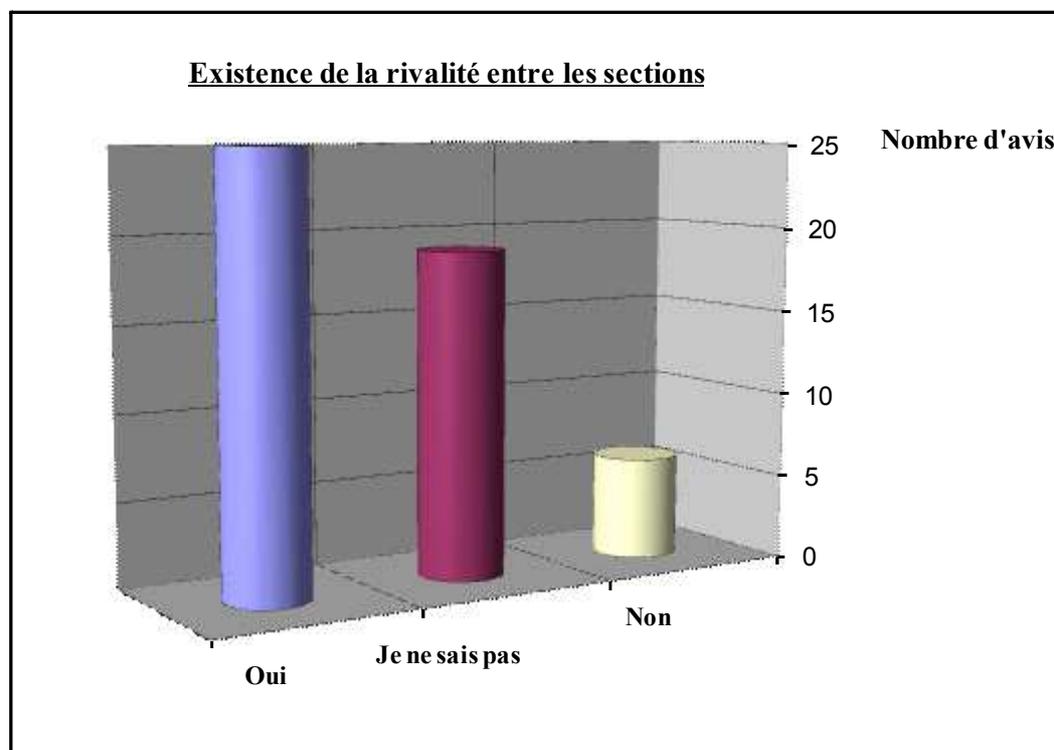
mettre en évidence le sentiment négatif et positif, qui ont été croisés par le plus grand nombre de personnes sondées. En ce qui concerne le côté négatif, les sentiments les plus répandus sont: la fatigue et l'anxiété, 12 %. Au contraire vis à vis des sentiments positifs, 30% proclament qu'ils sont de bonne humeur au travail.

### 2.3.3.4 L'ambiance sur le lieu de travail

#### 1) L'existence de la rivalité entre les sections

Au contact des salariés, on peut avoir l'impressions qu'il existe de la rivalité entre les services. Elle me semble pas justifiée. Les conditions de travail, de salaire sont les mêmes pour tous. On peut supposer que cela est plus lié aux personnalités de chacun.

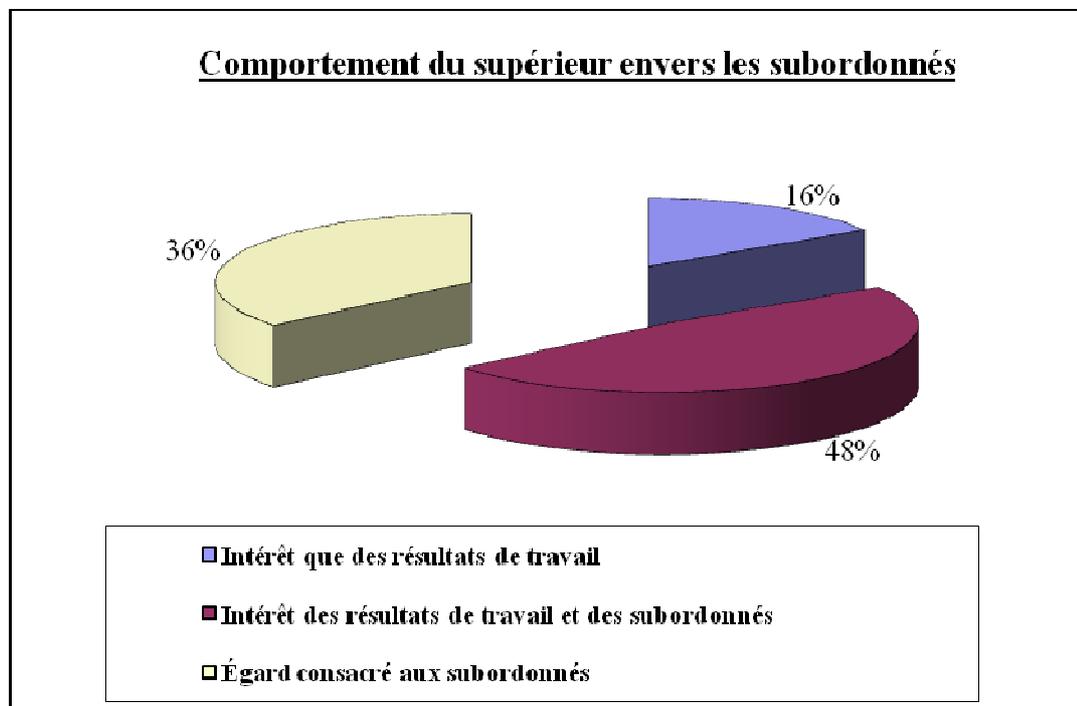
Existence de la rivalité entre les sections	Nombre de réponses
Oui	25
Je ne sais pas	19
Non	6



## 2) Le comportement du supérieur envers les subordonnés

Lors de mon stage dans l'association j'ai passé beaucoup de temps auprès du directeur des services. J'ai pu voir les réactions de ses subordonnés après qu'il leurs a donné certaines tâches ou il leurs a annoncé une nouvelle. Je me posais souvent la question comment ils le pecevaient: "Est-ce qu'ils considéraient qu'il s'intéressait que des résultats de travail ou aussi d'eux mêmes?" Le résultat du questionnaire a démontré que presque la moitié des personnes sondées est persuadé qu'ils peuvent s'adresser vers lui, s'ils ont des soucis. C'est la façon de diriger, s'inspire de la théorie – du "Management participatif" appliquée par le directeur: l'association des salariés dans la réflexion et la décision.

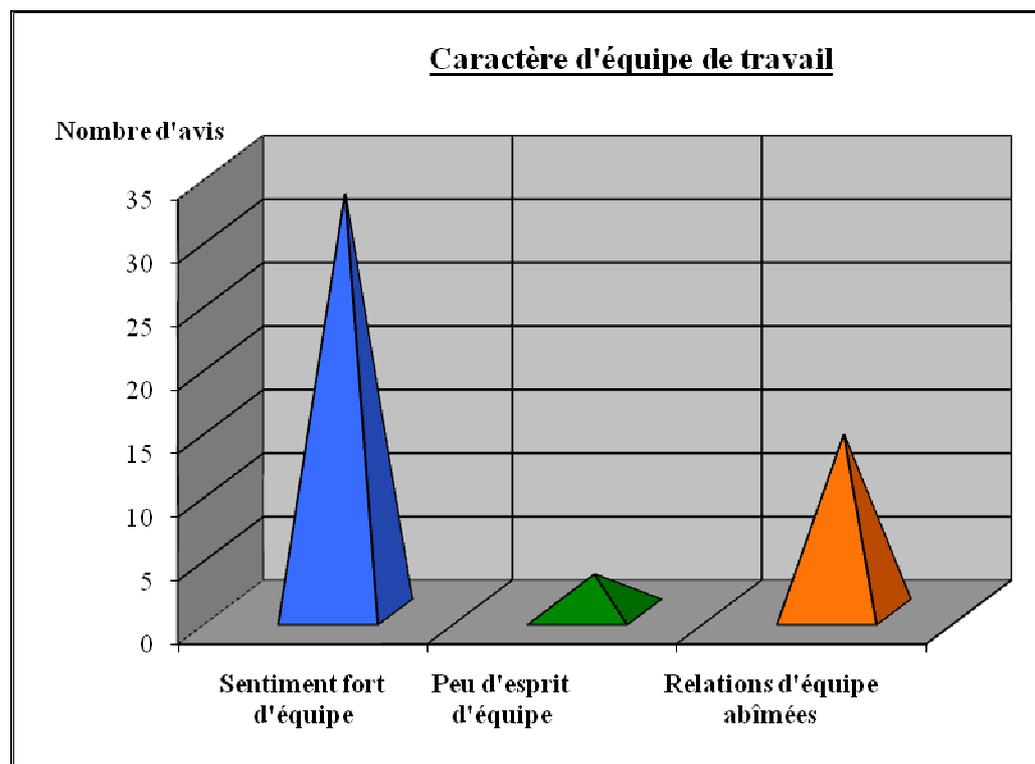
Comportement du supérieur envers les subordonnés	Nombre d'avis
Intérêt que des résultats de travail	8
Intérêt des résultats de travail et des subordonnés	24
Égard consacré aux subordonnés	18



### 3) Le caractère d'équipe de travail

Presque deux tiers des personnes sondées proclament que le sentiment d'appartenance est fort et reconnu. Cela démontre une bonne entente entre les professionnels, ce qui bénéficie aux enfants. Par contre, un tiers des salariés ont des difficultés avec cet aspect. On peut imaginer que cela est dû, en partie, aux problèmes rencontrés dans le travail auprès de groupe d'enfants extrêmement difficiles.

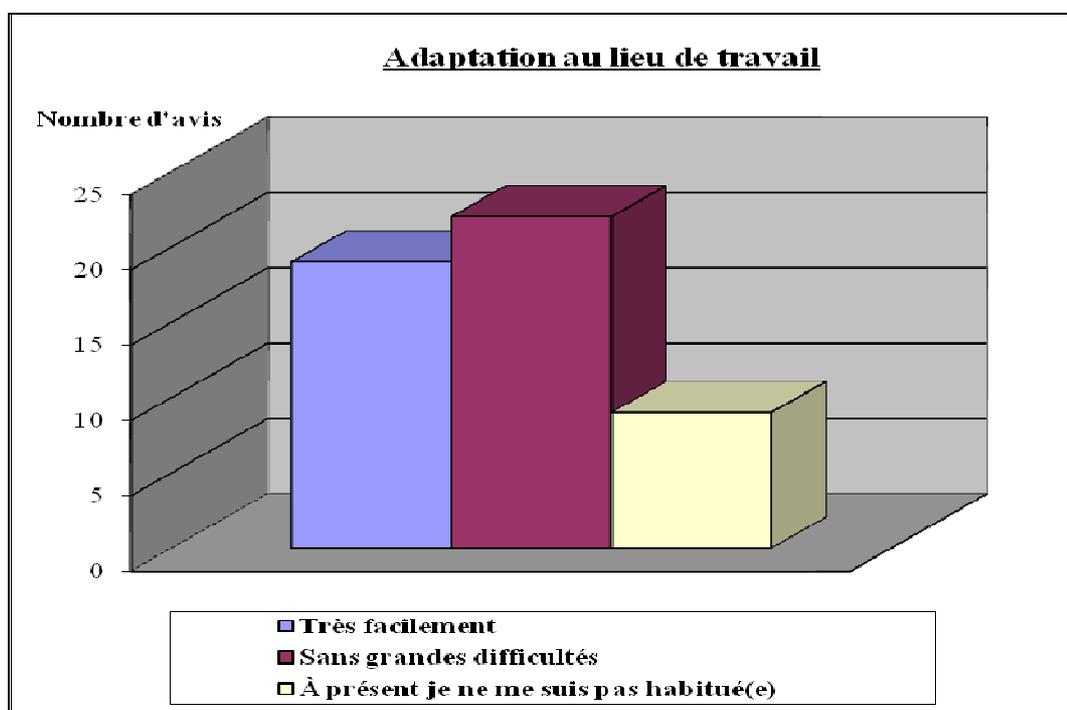
Caractère d'équipe de travail	Nombre de réponses
Sentiment fort d'équipe	33
Peu d'esprit d'équipe	3
Relations d'équipe abîmées	14



#### 4) **L'adaptation au lieu de travail**

La plupart de personnes s'est habituée au travail facilement ou sans grandes difficultés. La majorité y travaille depuis longtemps, ils maîtrisent bien leur métier. Le reste des personnes sondées ont besoin d'une période plus longue pour s'acoutumer, ce qui provient de leur personnalité.

<b>Adaptation au lieu de travail</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Très facilement	19
Sans grandes difficultés	22
À présent je ne me suis pas habitué(e)	9



## CONCLUSION

L'objectif principal de mon mémoire de master a été d'éclaircir l'importance de la culture d'organisation de l'Association Kervihan. Le personnel, qui a participé au questionnaire et certains d'eux aussi à l'interview, a dû juger les éléments de la culture d'organisation. Dans la partie pratique nous nous sommes concentrés notamment sur les conditions de travail. Leur qualité et l'accomplissement bénéficient à la satisfaction du personnel non seulement au travail, mais aussi dans leur vie personnelle. L'aspect de la satisfaction représente le deuxième côté, dont nous nous sommes appuyés dans notre recherche.

Nous pourrions retrouver presque dans chaque pays un certain nombre de salariés, qui se plaignent des mauvaises conditions de travail. Les personnes sondées ont dû indiquer d'une part celles, qu'elles considèrent acceptables et d'autre part inconvenables. Ensuite elles ont déterminé le taux d'apparition et le taux d'influence négatif des indicateurs individuels. Les sentiments, que le travail révèle, reflètent aussi la satisfaction du personnel.

Sur la base d'analyse des résultats du questionnaire nous pouvons constater, que les bonnes conditions de travail et la satisfaction des valeurs dans le cadre de la culture d'organisation sont indispensables pour les salariés. Nous avons trouvé, qu'ils leur importent de plus : le froid dans les pièces et le froid. Ensuite nous pouvons affirmer que la satisfaction de travail influe sur la satisfaction des salariés dans leur vie personnelle. Le même est valable aussi pour l'insatisfaction de travail et celle de vie personnelle.

D'après les résultats du sondage nous pouvons constater ceci:

- a) Les éléments de la culture de firme, concernant notamment des conditions de travail, sont jugées nécessaires pour les salariés.
- b) Le soins de la satisfaction de travail du personnel est perçu par eux comme une nécessité pour assurer le bon foctionnnement de l'organisation.
- c) Certaines conditions de travail ne sont pas suffisamment accomplies selon la vision des salariés.
- d) L'accomplissement de ces conditions de travail a un impact direct sur la satisfaction, respectivement l'insatisfaction du personnel.

En ce qui concerne le rapport entre la culture d'organisation et la satisfaction de travail, il y faudrait faire d'autres recherches.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES THÉORIQUES ET MANUELS:

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN80-247-0469-2

ARNOLD, J., SILVESTER, J., a kol.: *Psychologie práce. Pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 872 s. ISBN: 978-80-251-1518-3

BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*, Praha: Alfa Publishing, 2006. 183s. ISBN:80-86851-17-6

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.vyd., Praha: Management press 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BROOKS, I.: *Firemní kultura*, 1.vyd. Brno: Computer Press 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

NOVÝ I., SCHROLL-MACHL S.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání : česko-německá*, 1. vyd. Praha : Management Press 2007, 161 s. 978-80-7261-158-4

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol.: *Organizační kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

LUKEŠ, M.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-961-125-9

MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

NOVÝ, I.: *Podniková kultura a identita*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4

PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*, Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PILAŘOVÁ, I.: *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-102-X

PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*, 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

PLAMÍNEK, J.: *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 168 s. ISBN 80-86951-36-2

PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X

PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P.: *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 166s. ISBN 80-247-1621-6

ŠIGUT Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6

VYSEKALOVÁ J., JIKEŠ J.: *Image a firemní identita*, Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5

#### **SOURCES MULTIMÉDIA:**

Le site officiel de la Fondation Claude Pomidou: <http://www.fondationclaudepomidou.fr/>

La présentation du Centre Les enfants de Kervihan:

<http://www.fondationclaudepomidou.fr/Etablissements-Francais-10-2-0----1>

## RESUMÉ

Předmětem diplomové práce je studium organizační kultury z hlediska teorie a praxe.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První se věnuje charakteristice firemní kultury, kde je vysvětlen její význam a uvedeny definice základních pojmů. V této kapitole si představíme zdroje, prvky a jednotlivé úrovně firemní kultury. Zmíníme se také o projevech a metodách hodnocení firemní kultury.

Ve druhé kapitole se nejdříve seznámíme s modelem Edgarda Scheina, který je považovaný v oblasti firemní kultury za jeden z nejvýznamnějších. Dále si popíšeme typy firemní kultury dle Jiřího Plamínka a čtyři neznámější typologie světových autorů.

Ve třetí kapitole je objasněn vztah mezi firemní kulturou, výkonností podniku a pracovní spokojeností.

Praktická část se zabývá organizační kulturou francouzské asociace Kervihan. Cílem práce je zjistit význam organizační kultury pro její zaměstnance. Pro výzkum byl použit dotazník a rozhovor. Úkolem bylo najít okolnosti, které nejvíce ovlivňují spokojenost či nespokojenost pečovatelů o handikepované děti. Výsledky dotazníku jsou rozděleny do čtyř kapitol. V první kapitole jsou znázorněny číselně a graficky demografické údaje. Jelikož jsou dobré pracovní podmínky jedním z předpokladů pro kvalitní výkon pracovníků, zkoumali jsme ve druhé kapitole negativní aspekty práce. Ve třetí kapitole je posuzována spokojenost zaměstnanců na základě tří kritérií. Jedná se o pocity, které vyvolává práce u respondentů, přizpůsobivost novému pracovišti a prvky pracovní spokojenosti. Poslední kapitola podává přehled o atmosféře a zejména vztazích na pracovišti. Jedna z otázek byla zaměřena na chování nadřízeného vůči podřízeným. Téměř polovina z dotázaných odpověděla, že se jejich vedoucí nezajímá jenom o pracovní výsledky, nýbrž je ochoten jim poradit a pomoci v případě obtíží. Překvapivým zjištěním byla shoda respondentů, týkající se výskytu rivality na pracovišti. Polovina z dotázaných se domnívá, že existuje mezi jednotlivými sekcemi. Jednou ze zkoumaných oblastí byla také týmová spolupráce. Dvě třetiny z respondentů ji ohodnotily jako vynikající.

Rozhovoru se zúčastnily zaměstnankyně, které strávily v asociaci třicet šest let a zažily založení asociace Kervihan. V současné době jsou již v důchodu, tudíž při odpovídání na mé otázky neměly strach ze ztráty zaměstnání. Jejich odpovědi, které byly zpracovány v kapitole 2.2.2.1., umožnily porovnat počátky fungování organizace se současností.

## **SOMMAIRE D'IMAGES**

Image 1: La culture d'entreprise et ses plans selon E.H. Schein .....	16
Image 2: La pyramide de la culture d'entreprise .....	17
Image 3: La photo d'Edgard Shein .....	21
Image 4: Le modèle d'Edgard Shein de la culture d'entreprise.....	22
Image 5: Le modèle de R.E.Quinn de valeurs rivales .....	24
Image 6: L'influence de la culture d'organisation sur son efficacité .....	31
Image 7: Le modèle des connexions .....	32
Image 8: La théorie comparative de E.A. Lock .....	37
Image 9: La théorie monodimensionnelle .....	37
Image 10: La photo de Frederick Irving Herzberg.....	37
Image 11: La théorie bidimensionnelle .....	38

## **SOMMAIRE DE GRAPHIQUES**

Graphique 1: Structure d'âge .....	50
Graphique 2: Représentation d'états civils .....	51
Graphique 3: Aperçu de niveaux d'éducation acquis .....	52
Graphique 4: Position au travail.....	53
Graphique 5: Satisfaction des attentes .....	56
Graphique 6: Existence de la rivalité entre les sections.....	58

Graphique 7: Comportement du supérieur .....	59
Graphique 8: Caractère d'équipe .....	59
Graphique 9: Adaptation au lieu de travail .....	61

## **SOMMAIRE D'ANNEXES**

1. Le questionnaire
2. L'interview

# QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est anonyme.

Le direction de l'association n'aura pas l'accès à vos réponses.

Je vous prie de remplir le questionnaire de manière la plus véridique.

## **1. Quel est votre âge?**

de 20 à 29 ans

de 30 à 39 ans

de 40 à 49 ans

de 50 à 59 ans

## **2. Quelle est votre position au travail?**

## **3. Combien d'années avez-vous passé dans l'association?**

## **4. Quel est votre état civil?**

célibataire

mariée

divorcée

## **5. Quelle est votre formation/éducation ?**

primaire

instruit/apprenti

secondaire

supérieur

## **6. Comment est-il l'équipe de travail dans lequel vous travaillez?**

il y a du sentiment fort d'équipe

il y a peu d'esprit d'équipe

les relations d'équipe sont abîmées

## **7. Avez-vous le sentiment qu'il y a de la rivalité entre les sections?**

oui

je ne sais pas

non

## **8. Comment se comporte votre supérieur envers ses subordonnés?**

il ne s'intéresse qu'aux résultats du travail

il s'intéresse aussi bien aux résultats qu'aux problèmes des subordonnés

il est très attentif envers ses subordonnés

**9. Comment vous vous êtes habituée dans le lieu de travail actuel?**

très facilement  
sans grandes difficultés  
à présent je ne me suis pas habituée

**10. Est-ce que vos attentes, que vous avez eu à la reprise du travail, ont été satisfaites?**

elles ont toutes été satisfaites  
seulement une partie d'elles a été accompli  
presque rien n'a été accompli

**11. Cochez seulement un seul champ s'il vous plaît, celui qui exprime le mieux la fréquence de vos sentiments**

		Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
1.	Je suis fatiguée				
2.	Je suis dépressive				
3.	Je suis créatrice				
4.	Je suis physiquement épuisée				
5.	Je suis psychologiquement épuisée				
6.	Je suis heureuse				
7.	Je suis abruti par le travail				
8.	Je n'arrive pas à me ressaisir				
9.	Je suis malheureuse				
10.	Je suis anxieuse				
11.	Je suis de bonne humeur				
12.	Je me sens nulle				
13.	Je me sens martyrisée				
14.	Je vis des craintes				
15.	Je me sens déçue				
16.	Je suis affaiblie				
17.	Je me sens désespérée				
18.	Je me sens refusée				
19.	Je suis pleine d'optimisme				
20.	Je suis abbatue				
21.	Je suis pleine d'angoisse et de doutes				

**12. Cochez le champ qui exprime le mieux le taux d'apparition. Répondez oui ou non à la deuxième question, s'il vous plaît.**

		Le taux d'apparition					Cela vous embarrasse?	
		Min.		Max.				
		1	2	3	4	5	oui	non
1.	Le bruit							
2.	L'éclairage insuffisant							
3.	Le froid dans les pièces							
4.	Le courant d'air							
5.	La climatisation inconvenable							
6.	Les relents							
7.	Les excréments							
8.	Le placement mauvais de toilettes							
9.	Les impuretés dans la section							
10.	Les mauvaises conditions d'hygiène							
11.	Le mauvais accès aux lits							
12.	Le niveau esthétique faible du milieu de travail							
13.	La variété de couleurs faible							
14.	L'insuffisance d'extincteurs							

**13. Cochez le champ qui répond selon vous le mieux au degré d'influence négatif, s'il vous plaît**

		Le degré d'influence négative				
		Max.			Min.	
		1	2	3	4	5
1.	Le mauvais aménagement de l'espace de travail					
2.	Le travail par coups					
3.	La forme inconvenable du soins					
4.	Peu de temps pour connaître la documentation sur l'enfant					
5.	L'imcompréhension de la documentation sur l'enfant					
6.	L'insuffisance d'informations pour les soins par le psychiatre					
7.	L'insuffisance de temps pour la documentation quotidienne					
8.	Le travail par roulement d'équipe					
9.	Faire la route au quotidien pour se rendre au travail					
10.	La nécessité de respecter les horaires de travail					
11.	L'incertitude, craintes du licenciement					
12.	Le travail désavoué du point de vue social					
13.	L'équipement technique ancien de la section					
14.	La menace de réorganisation de l'association					
15.	Le travail stressant					
16.	Le manque de nombre requis du personnel					
17.	L'insuffisance d'appareils de signalisation/d'alarme					

**14. Cochez le champ qui répond le mieux à votre taux de la satisfaction avec les données suivantes, s'il vous plaît**

		Le taux de la satisfaction				
		Max.			Min.	
		5	4	3	2	1
1.	L'équité du système de rémunération					
2.	L'harmonie entre le salaire et le travail effectué					
3.	Le montant du salaire					
4.	La certitude d'un salaire stable					
5.	La perspective de salaire plus élevé					
6.	La couverture des besoins personnels par le salaire					
7.	Le salaire est l'évaluation de ma qualification					
8.	Le salaire est l'évaluation de mon ancienneté de service					
9.	Le salaire est l'évaluation de ma responsabilité au travail					
10.	L'usage de ma qualification au travail					
11.	La possibilité de passer la reconversion					
12.	L'usage de mes connaissances et compétences au travail					
13.	La possibilité d'avancement qualitatif					
14.	La possibilité d'avancement fonctionnel					
15.	Le possibilité de résolution indépendante					

## INTERVIEW

**Veillez répondre à des questions de la façon la plus détaillée:**

- 1) Quand avez-vous été embauché dans l'Association Kervihan?
- 2) Combien de salariés y travaillaient au départ?
- 3) Y-avait-il une demande précise au niveau de la formation acquise ou des expériences professionnelles lors de l'entretien?
- 4) Pourquoi avez-vous décidé de chercher le travail dans l'Association Kervihan?  
Qu'est ce qui vous a influencé?
  - a) L'intérêt du travail
  - b) La proximité du domicile
  - c) Le montant du salaire
- 5) Est-ce que votre patron vous a demandé de suivre une formation spécialisée?  
Quand? Tout au début ou plus tard?
- 6) Avez-vous vécu un changement organisationnel? Quand? Qu'est-ce qui vous a touché ?
- 7) Avez-vous participé à la prise des décisions au sein de l'institution ? En quoi consisté cette décision ?
- 8) Avez-vous pu proposer l'amélioration des conditions de travail? Comment?
- 9) Est-ce que votre capacité professionnelle était évaluée? Quand? Par qui? – votre supérieur ou vos collaborateurs?
- 10) Avez-vous travaillé depuis le début dans un groupe?
- 11) Quels avantages et inconvénients du travail en groupe pourriez-vous mentionner?
- 12) Croyez-vous que le progrès technologique a permis de rendre votre travail plus efficace? Notamment quels appareils vous ont-facilité votre travail?
- 13) À la création de l'association la dynamique de travail en groupe était – elle supérieure ou inférieure à maintenant?
- 14) Pensez-vous que vos attitudes et valeurs personnelles ont changé pendant votre fonction dans l'association? Comment ont-elles été modifiées?
- 15) D'après vous quels changements organisationnels considérez-vous positifs et négatifs?

- 16) Avez-vous été satisfaite avec les conditions de travail au début ou à la fin de votre fonction dans l'association?
- 17) Que vous aimeriez changer?
- 18) La communication entre les subordonnés et leur supérieur a du certainement changé. Donnez des exemples s'il vous plait.