



Derrière chaque donnée, une vérité à découvrir, et des actions à mener

EXTRAIT D'UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL SUR LES DIVERGENCES ENTRE LES VALEURS ET LES PRATIQUES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT¹

I. Contexte organisationnel

L'organisation X traverse une phase de transformation caractérisée par une expansion rapide de ses activités notamment marquée et une augmentation des partenariats — passés de 8 à 19 en moins de deux ans. Cette dynamique de croissance, bien qu'encourageante, a exacerbé des tensions en interne. Certaines sont directement liées à ladite transformation rapide (surcharge des équipes, intégration hâtive de nouvelles fonctions, etc.), tandis que d'autres renvoient à des fragilités structurelles plus anciennes (gouvernance floue, pratiques informelles persistantes, etc.). Le taux de roulement, notamment chez les nouvelles recrues, atteint 35 % sur les 12 derniers mois, et la durée moyenne en poste est actuellement inférieure à 18 mois, ce qui compromet la stabilité des équipes et la cohérence des actions menées.

Face à ces constats, le conseil d'administration (CA) a jugé nécessaire de recourir à une expertise indépendante afin de réaliser un diagnostic approfondi des mécanismes de gouvernance, du climat de travail et des dynamiques relationnelles internes, dans le but d'identifier des leviers de transformation durables.

À l'issue d'une première rencontre avec le CA et certains gestionnaires de l'organisation, plusieurs éléments critiques ont été recensés. Il s'agit notamment des plaintes qui ont été transmises au CA par des employés qui décrivent un climat de travail caractérisé par des tensions verticales (entre gestionnaires et personnel) et horizontales (entre collègues). Celles-ci sont accentuées par une communication déficiente, des prises de décision perçues comme unilatérales, et l'absence d'espaces confidentiels pour exprimer les désaccords. Ces premiers constats nous ont conduits à adopter la démarche décrite ci-dessous.

II. Démarche méthodologique

Afin de structurer l'analyse organisationnelle, plusieurs cadres conceptuels ont été mobilisés de manière complémentaire. Le modèle de Schein a permis d'explorer les différents niveaux de la culture organisationnelle (artefacts, valeurs, postulats implicites) et d'identifier les écarts potentiels entre les valeurs affichées par l'organisation et les pratiques réellement vécues au quotidien. Le modèle de Mintzberg a été utilisé pour caractériser la structure organisationnelle en place et analyser les mécanismes de coordination et de répartition du pouvoir. Les boucles d'apprentissage d'Argyris et Schön ont été sollicitées afin d'évaluer la capacité de l'organisation à tirer des leçons de ses expériences et à ajuster ses modes d'action. Ensuite, le modèle des 7S de McKinsey a servi à examiner la cohérence interne entre les dimensions stratégiques et opérationnelles, notamment entre la mission officielle, les pratiques de gestion quotidienne et les processus d'intégration, mettant en lumière certains facteurs de fragilisation de la mobilisation collective.

¹ Ce document est un extrait d'une étude réalisée par nos experts. Certaines données ont été modifiées ou supprimées afin de préserver l'anonymat de l'entreprise concernée. Chaque contexte étant unique, les résultats présentés ne peuvent être généralisés à votre organisation. Si cette étude suscite votre intérêt, nous serons ravis de l'adapter à votre réalité, à partir de données spécifiques à votre organisation.

Enfin, une analyse PESTEL simplifiée a été exploitée pour situer l'organisation dans son environnement externe, en tenant compte des dynamiques politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales susceptibles d'influencer son développement.

La collecte des données repose sur une combinaison de méthodes complémentaires. Une revue documentaire a d'abord été effectuée à partir des statuts, procès-verbaux, rapports et organigrammes existants de l'organisation, afin d'identifier les zones de flou fonctionnel et les écarts entre les prescriptions formelles et les pratiques observées.

Des entretiens semi-dirigés ont également été menés auprès d'un échantillon restreint d'employés, de membres de la direction et du conseil d'administration. Celles-ci visaient à explorer les perceptions, les tensions et les dynamiques sensibles, tout en garantissant l'anonymat des répondants et plus généralement le respect des principes éthiques.

Un questionnaire anonyme a été administré pour compléter cette démarche, portant sur le climat de travail, la gouvernance.

Par ailleurs, des observations directes ont été réalisées lors de quatre réunions internes, dans le but de saisir les flux décisionnels réels, les postures implicites et les interactions non verbalisées.

Enfin, l'ensemble des données qualitatives et quantitatives a été confronté dans une démarche de triangulation pour garantir la validité et la robustesse des analyses.

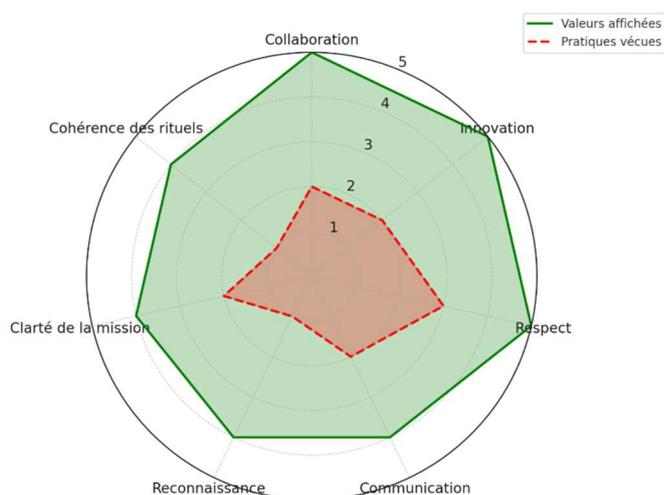
III. Analyse des résultats

Le croisement des données issues des différentes sources (documentaires, entretiens, observations, questionnaires) et l'éclairage apporté par les cadres conceptuels mobilisés ont permis de faire émerger plusieurs dysfonctionnements systémiques au sein de l'organisation. Ces résultats s'appuient principalement sur des perceptions internes, mais leur récurrence et leur cohérence à travers les outils renforcent la portée analytique du diagnostic.

1. Un écart croissant entre les valeurs affichées et les pratiques vécues

L'analyse fondée sur le modèle de Schein met en lumière un décalage significatif entre les valeurs déclarées par l'organisation (collaboration, innovation, respect, etc.) et les expériences quotidiennes vécues par le personnel. Cette disparité alimente un sentiment de méfiance et de désengagement, en particulier chez les nouvelles recrues, qui peinent à s'approprier des missions, généralement perçues comme vagues. L'absence de rituels cohérents, de reconnaissances formelles et de communication claire contribue alors à un affaiblissement du lien collectif et à une perte progressive de sens au travail.

Graphique 01 : Écart entre valeurs affichées et pratiques vécues



2. Une gouvernance floue et des rôles mal définis

À partir du modèle de Mintzberg, l'analyse met en évidence une organisation souffrant de confusion structurelle : les mandats du conseil d'administration et de la direction se chevauchent, les décisions sont souvent prises en dehors des circuits formels, et ne sont pas consignées dans les procès-verbaux. Cette situation génère des zones grises opérationnelles, une faible lisibilité de l'autorité décisionnelle, et une fragilisation de la capacité à planifier, prioriser et déléguer efficacement. Ces éléments traduisent une dérive vers une forme d'adhocratie désorganisée, dans laquelle l'absence de mécanismes clairs de coordination et de formalisation rend difficile la gestion stratégique et opérationnelle. Ce flou structurel affaiblit la capacité collective à répondre de manière cohérente aux enjeux de croissance et d'adaptation.

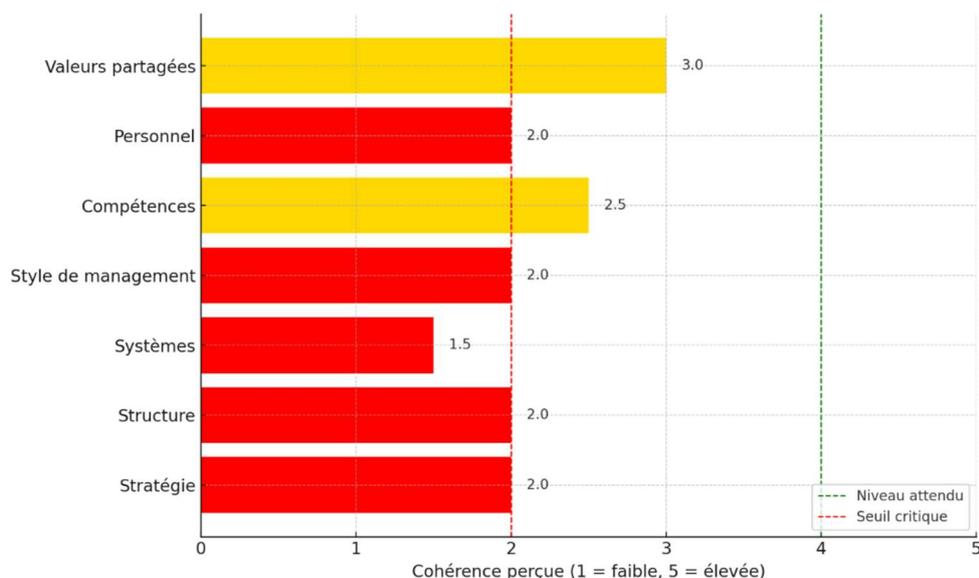
3. Une culture d'apprentissage limitée par la peur de s'exprimer

L'approche d'Argyris et Schön révèle que l'apprentissage organisationnel suppose une capacité à analyser les écarts entre les résultats attendus (espoused theory) et les résultats réellement observés (theory-in-use), et à intégrer cette analyse dans la mémoire collective. Or, dans le cas présent, l'organisation fonctionne principalement en boucle d'apprentissage simple, en cherchant à corriger les effets immédiats sans remettre en question les schémas décisionnels sous-jacents. Les données recueillies montrent une peur diffuse de représailles, notamment dans certaines unités, qui freine la verbalisation des préoccupations et empêche le passage à une boucle d'apprentissage double, pourtant nécessaire à un changement en profondeur. Cette autocensure institutionnelle bloque l'émergence de solutions innovantes et pérennise des représentations rigides. Cet environnement renforce ainsi la méfiance à l'égard des instances dirigeantes et limite la résilience collective face aux enjeux complexes.

4. Des désalignements internes

L'application du modèle des 7S de McKinsey révèle un manque de cohérence entre la stratégie de croissance adoptée et les autres composantes internes de l'organisation. La structure reste floue, les systèmes de gestion sous-développés, et les styles de leadership hétérogènes selon les équipes. De plus, le taux de roulement élevé (35 % sur les 12 derniers mois) entraîne une perte de mémoire organisationnelle, rendant difficile la consolidation des pratiques et l'intégration cohérente des nouveaux membres.

Graphique 2 : Évaluation des désalignements internes (modèle des 7S de McKinsey)



Le graphique 2 illustre les désalignements internes de l'organisation selon les 7S de McKinsey. On constate que la majorité des composantes, notamment la structure, les systèmes, le style de management et la stratégie, présentent une cohérence perçue faible ou critique (≤ 2),

marquées ici en rouge. Ces déséquilibres nuisent à la stabilité et à la coordination globale. Seules les compétences et les valeurs partagées obtiennent des scores légèrement supérieurs. L'ensemble révèle une organisation fragilisée par une croissance non accompagnée de réajustements structurels.

5. Un manque d'anticipation du contexte externe

L'analyse PESTEL simplifiée permet de situer l'organisation dans un environnement dynamique mais instable, caractérisé par une expansion rapide des partenariats. Bien que porteuse d'opportunités, cette croissance s'est faite sans une lecture structurée des facteurs externes — qu'ils soient économiques (ex. : inflation salariale de plus de 12 % dans certains secteurs en deux ans), politiques (réformes successives affectant le financement et la gouvernance des PME), sociaux (hausse des attentes de participation et de transparence organisationnelle), ou technologiques (la majorité des PME québécois ne disposent pas des outils ou des ressources financières, humaines et techniques nécessaires pour tirer pleinement parti du virage numérique). En l'absence de veille stratégique institutionnalisée et d'outils de projection, l'organisation demeure dans une posture essentiellement réactive, vulnérable aux chocs externes (ruptures de collaboration, réformes sectorielles, pressions budgétaires). Cette situation reflète une déconnexion préoccupante entre la dynamique interne de croissance et la capacité d'intelligence environnementale, compromettant à moyen terme la pérennité du développement organisationnel.

IV. Recommandations stratégiques

Afin d'articuler les recommandations aux constats issus de l'analyse, un plan d'action structuré est proposé et aligné aux cinq principaux axes de dysfonctionnement observés.

1. Réduire l'écart entre valeurs affichées et pratiques vécues (Modèle de Schein)

Objectifs : Restaurer la cohérence symbolique et renforcer le sentiment d'adhésion collective.

- Organiser un atelier collectif de repositionnement identitaire impliquant les différentes parties prenantes
- Mettre à jour les valeurs organisationnelles en les rendant visibles (rituels internes, infolettres, signalétique)
- Renforcer les mécanismes de reconnaissance formelle et informelle

Risques : Fatigue participative, conflit de vision entre anciens et nouveaux employés.

2. Clarifier les rôles et renforcer la gouvernance (Modèle de Mintzberg)

Objectifs : Réduire les zones grises décisionnelles et structurer les circuits de coordination.

- Élaborer un tableau RACI et actualiser les fiches de poste
- Former le CA à la gouvernance stratégique (vs. opérationnelle)
- Mettre en place des rencontres annuelles de planification stratégique
- Clarifier les processus de délégation et les responsabilités de chaque instance

Risques : Résistance au changement, confusion transitoire/ désorientation passagère.

3. Développer une culture d'apprentissage sécurisante (Boucles d'apprentissage d'Argyris et Schön)

Objectifs : Favoriser l'expression libre, apprendre collectivement des erreurs, et ancrer la rétroaction constructive.

- Instaurer un canal de rétroaction anonyme et sécurisé
- Mettre en place des cercles de dialogue inter-équipes
- Déployer une formation interne sur la culture du feedback et la gestion des désaccords

- Intégrer une évaluation collective annuelle, centrée sur le bien-être et l'apprentissage organisationnel

Risques : absence de suivi.

4. Corriger les désalignements structurels et humains (Modèle des 7S de McKinsey)

Objectifs : Aligner la stratégie, les processus internes, les modes de gestion et la mobilisation du personnel afin de renforcer la stabilité et la cohérence organisationnelle.

- Réviser les systèmes de gestion RH et les processus internes
- Élaborer un plan de fidélisation du personnel (mentorat, développement de carrière)
- Harmoniser les styles de gestion par des formations ciblées
- Suivre les indicateurs de roulement et d'intégration des nouvelles recrues

Risques : Charge de travail élevée, résistance aux changements de pratiques.

5. Instaurer une veille stratégique sur l'environnement externe (Analyse PESTEL)

Objectifs : Développer la capacité d'anticipation de l'organisation face aux risques externes.

- Créer un comité de veille incluant direction, CA et personnel-clé
- Identifier les variables PESTEL critiques et les suivre régulièrement
- Intégrer la veille stratégique dans les processus de planification
- Produire une revue semestrielle des risques et opportunités externes

Risques : Sous-utilisation des outils de veille, manque de rigueur

Conclusion

Le diagnostic réalisé a mis en évidence des tensions structurelles et culturelles qui freinent la performance et l'engagement de groupe. En agissant sur la gouvernance, la culture, l'apprentissage organisationnel, les systèmes internes et l'anticipation externe, l'organisation dispose d'un levier stratégique pour retrouver la cohérence et la stabilité. La réussite de cette transformation repose sur une volonté collective et une mise en œuvre rigoureuse. Les actions proposées visent notamment à restaurer la confiance, renforcer la mobilisation et sécuriser la croissance future.

Bibliographie

- Alankarage, S., Chileshe, N., Samaraweera, A., Rameezdeen, R., & Edwards, D. J. (2024). Diagnosing organizational BIM culture: A qualitative case study using Schein's model. *Journal of Management in Engineering*, 40(3).
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Auqui-Caceres, M. V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741-761.
- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. *Project: Action Research for Development*.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC health services research*, 22, 1-12.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Farid, A. M. A. R., & AFROUKH, J. (2023). Modèle de Diagnostic Intégré Avancé; Swot/Pestel, 7s Combinés. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (Vol. 3). Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tircher, M., Goddard, M., & Zorn, J. (2019). *Virage numérique : portrait des opportunités et des enjeux pour les OSBL*. Observatoire québécois des inégalités. <https://observatoiredesinegalites.com>