

New Brunswick  
Youth Orchestra



Orchestre des jeunes  
du Nouveau-Brunswick



ORCHESTRAS  
ORCHESTRES | CANADA

# *La culture organisationnelle : intentionnelle ou accidentelle?*

Présentation conjointe donnée par :

Jeanne LeSage, LeSage Arts Management

Ken MacLeod, Sistema Nouveau-Brunswick, Orchestre des jeunes du Nouveau-Brunswick

Le 12 juin 2019

New Brunswick  
Youth Orchestra



Orchestre des jeunes  
du Nouveau-Brunswick



Orchestre des jeunes de  
**MONCTON**  
Youth Orchestra



Orchestre des jeunes de  
**SAINT JOHN**  
Youth Orchestra



## PROGRAMME

- ▶ Mot d'accueil et présentation des conférenciers
- ▶ En quoi consiste la culture organisationnelle - Jeanne
- ▶ Une étude de cas vivante en culture - Ken
- ▶ Foire aux questions conjointe – Ken et Jeanne
- ▶ Remue-méninges – idées sur la culture organisationnelle
- ▶ Conclusions et clôture

# Les conférenciers

## Ken MacLeod, président et chef de la direction – Orchestre des jeunes du Nouveau-Brunswick



- ▶ Ken MacLeod est chef de file dans le secteur sans but lucratif depuis plus de 30 ans et ce, à titre de bénévole, de haut dirigeant, de donateur et de consultant.
- ▶ M. MacLeod est président et chef de la direction de l'Orchestre des jeunes du Nouveau-Brunswick (OJNB) ainsi que fondateur du programme **Sistema Nouveau-Brunswick** de cet orchestre.
- ▶ Dans un livre publié récemment par Gair Maxwell intitulé *Nuts, Bolts and a Few Loose Screws*, Ken MacLeod y était présenté comme un virtuose de la vision en reconnaissance des travaux qu'il a entrepris auprès de l'OJNB et du programme Sistema Nouveau-Brunswick.
- ▶ De 1995 à 1999, Ken MacLeod a siégé à l'**Assemblée législative du Nouveau Brunswick**. Il est diplômé de l'Université Acadia et de l'Université Mount Allen. M. MacLeod a également été lauréat de la Médaille du service méritoire du gouverneur général et de l'Ordre de Moncton.

## Jeanne LeSage, CHRL, MBA



- ▶ **Gestion des arts au Canada** : 10 ans en tant que régisseuse de plateau et 10 ans au **Toronto International Film Festival**, où elle a mis sur pied le premier Service de ressources humaines. M<sup>me</sup> Lesage est directrice générale du **Kay Meek Centre for Performing Arts** à West Vancouver.
- ▶ **Projets d'art à l'échelle internationale** : Bourse de recherche en gestion des arts au Kennedy Center (D.C.), au Festival du film d'Abu Dhabi, à FilmAid (Haïti) et au Royal Opera House Muscat.
- ▶ **Professionnelle agréée en ressources humaines et titulaire d'une maîtrise en gestion des affaires**, expert-conseil en gestion, travaux au **conseil d'administration de l'organisme sans but lucratif S.M.Arts**, Department of Imaginary Affairs, Volcano Theatre
- ▶ **LeSage Arts Management** – service d'experts-conseils en ressources humaines, stratégies, développement organisationnel et facilitation

En quoi consiste la culture  
organisationnelle?

*(au-delà des tables à ping pong, des  
poudings au quinoa et au chia et des  
machines à yogourts glacés?)*

Mais avant de continuer...  
Comme discuté l'an dernier à  
Calgary :  
LA VUE D'ENSEMBLE

## La vue d'ensemble



# La vue d'ensemble – Contexte organisationnel

Imaginez que la stratégie organisationnelle est une pyramide. Elle passe du haut de la pyramide, soit de la vision et de la mission plus étroites aux tâches individuelles de tous les employés.

Les processus et les initiatives des ressources humaines devraient toujours s'harmoniser aux objectifs généraux de l'organisme. Ils peuvent donc favoriser les contributions à chaque palier de la pyramide.



## En quoi consiste la culture organisationnelle?

- ▶ Vous avez peut-être entendu des gens décrire la culture organisationnelle. Voici donc un quiz! Quelle phrase décrit le mieux la culture organisationnelle?
  - a) « C'est la façon dont on doit faire les choses ici. »
  - b) [Après qu'un employé ait reçu son orientation et qu'il ait lu les documents d'introduction à l'organisme] – « Oui, mais que se passe-t-il vraiment ici? »
  - c) « C'est un ensemble de solutions élaborées par des gens afin de résoudre des problèmes. »
  - d) Un ensemble de définitions reconnues par un groupe de personnes.
  - e) Une fois par mois, nous offrons le « mardi tacos ».
  - f) Toutes ces réponses.
  - g) Aucune de ces réponses.
  - h) Hein?

## En quoi consiste la culture organisationnelle?

- ▶ Vous avez peut-être entendu des gens décrire la culture organisationnelle. Voici donc un quiz! Quelle phrase décrit le mieux la culture organisationnelle?
  - a) « C'est la façon dont on doit faire les choses ici. »
  - b) [Après qu'un employé ait reçu son orientation et qu'il ait lu les documents d'introduction à l'organisme] – «Oui, mais que se passe-t-il vraiment ici? »
  - c) « C'est un ensemble de solutions élaborées par des gens afin de résoudre des problèmes. »
  - d) Un ensemble de définitions reconnues par un groupe de personnes.
  - e) Une fois par mois, nous offrons le « mardi tacos ».
  - f) Toutes ces réponses.
  - g) Aucune de ces réponses.
  - h) Hein?

**QUOI D'AUTRE?**

## Définitions utilisées dans les écoles de commerce

- ▶ La culture organisationnelle constitue les valeurs, les symboles, les récits, les héros et les rites qui ont une signification spéciale pour les employés d'un organisme. La culture représente le côté affectif de l'organisme et ses aspects intangibles. La structure représente le squelette de l'organisme tandis que sa culture représente son esprit. <sup>1</sup>
- ▶ La culture d'un organisme décrit les aspects de son milieu interne qui découlent d'un ensemble de suppositions, de croyances et de valeurs que partagent les membres d'un organisme et qui orientent leur façon de fonctionner. La culture renvoie à la compréhension et aux interprétations partagées qui sont en grande partie implicites et uniques pour le groupe ou les membres de l'organisme. La culture influence leurs actions.<sup>2</sup>

1. *Organizational Behavior & Management*, Aldag & Kuzuhara, 2002

2. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Gordon, 2002

©LeSage Arts Management, 2019.

## Certaines définitions des écoles de commerce:

- ▶ La culture organisationnelle constitue les valeurs, les symboles, les récits, les héros et les rites qui ont une signification spéciale pour les employés d'un organisme. La culture représente **le côté affectif de l'organisme et ses aspects intangibles**. La structure représente le squelette de l'organisme tandis que sa culture représente son esprit. <sup>1</sup>
- ▶ La culture d'un organisme décrit les aspects de son milieu interne qui découlent d'un ensemble de suppositions, de croyances et de valeurs **que partagent les membres d'un organisme et qui orientent leur façon de fonctionner**. La culture renvoie à la compréhension et aux interprétations partagées qui sont en grande partie implicites et uniques pour le groupe ou les membres de l'organisme. La culture influence leurs actions.<sup>2</sup>

1. *Organizational Behavior & Management*, Aldag & Kuzuhara, 2002

2. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Gordon, 2002

©LeSage Arts Management, 2019.

# Fonctions et éléments de la culture organisationnelle

**Fonctions** – comment la culture SERT à l'organisme :

- ▶ Coopération
- ▶ Prise de décisions
- ▶ Contrôle
- ▶ Communication
- ▶ Engagement
- ▶ Perception
- ▶ Justification de comportement

**Éléments** de la culture organisationnelle :

- ▶ Valeurs
- ▶ Symboles
- ▶ Récits (histoires, mythes, sagas)
- ▶ Héros
- ▶ Rites (de passage, d'amélioration, d'intégration)
- ▶ Rituels

# L'iceberg de la culture selon Edgar Schein

Normes, comportements et  
artefacts

Visibles et tangibles.

Valeurs personnelles et  
attitudes

Moins visibles, mais on peut en parler.

Valeurs culturelles et  
suppositions

Généralement invisibles. Relève souvent de  
l'inconscient. Rarement (sinon jamais)  
questionnées dans la vie de tous les jours.

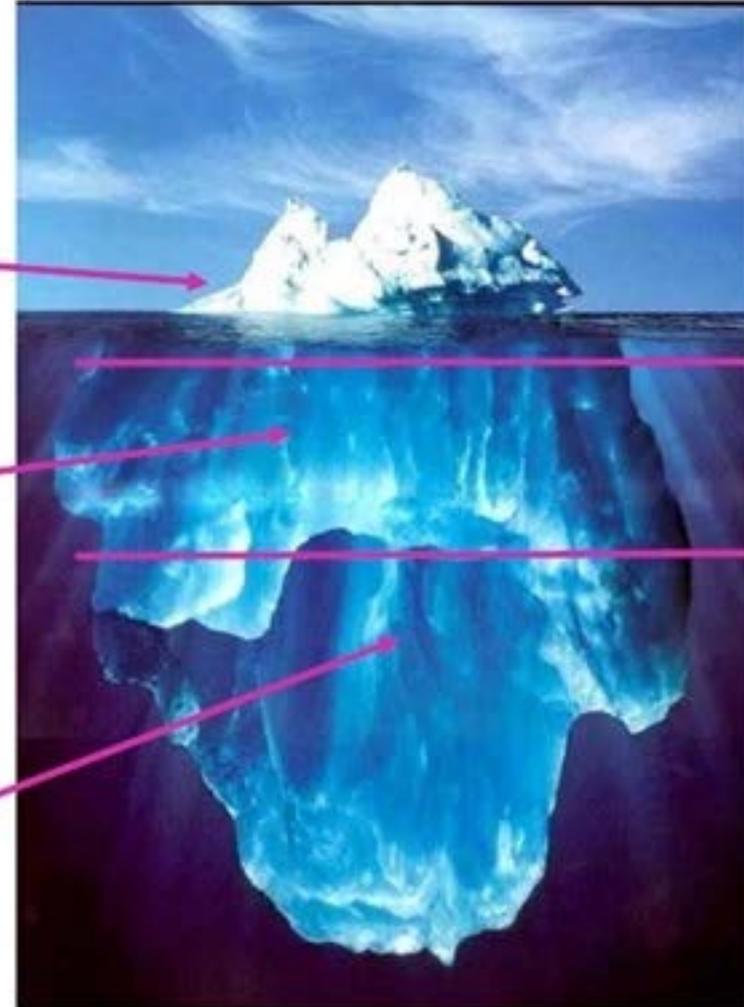


Image par R. A. Clevenger

# L'iceberg de la culture selon Edgar Schein

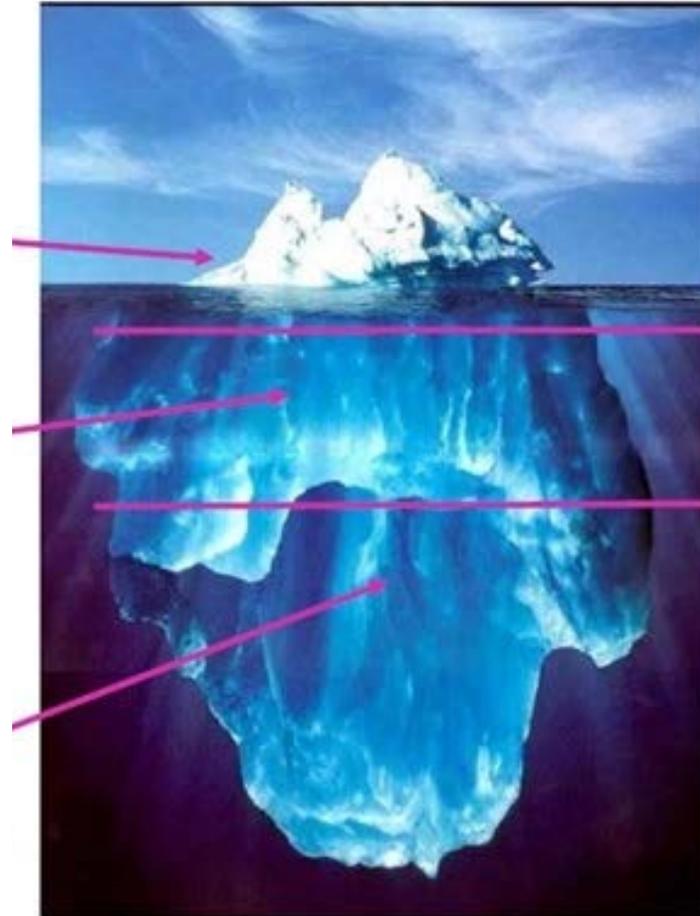
Normes, comportements  
et artefacts  
Visibles et tangibles.

Valeurs personnelles et  
attitudes

Moins visibles, mais on peut en  
parler.

Valeurs culturelles et  
suppositions

Généralement invisibles. Relève  
souvent de l'inconscient. Rarement  
(sinon jamais) questionnées dans la  
vie de tous les jours.



➤ Artefacts (structures  
visibles et processus)

➤ Croyances et valeurs  
auxquels on adhère

➤ Suppositions sous-  
jacentes (croyances  
prises pour acquises  
inconsciemment).  
Invisibles, mais elles  
sont la source ultime  
des valeurs.

Image par R. A. Clevenger

## Pourquoi s'en soucier?

***Qu'est-ce que ça peut bien faire? Ne devrions-nous pas simplement nous concentrer sur notre mission, notre stratégie, nos œuvres artistiques, notre financement, notre marketing, etc.? Pourquoi devrions-nous consacrer des efforts aux tacos le mardi?***

- ▶ ATTENTION → La culture dévore la stratégie. (par Peter Drucker, supposément)
- ▶ La culture a un effet sur les COMPORTEMENTS et les INTERACTIONS au sein d'une équipe. La création d'un bon milieu de travail et d'une culture saine est la bonne chose à faire.
- ▶ Il a été démontré qu'une culture organisationnelle efficace entraîne un niveau élevé d'engagement chez les membres de l'équipe, ainsi que l'harmonisation des travaux et un intérêt accru envers ceux-ci. Cela vous permet de concrétiser votre mission. En revanche, une culture organisationnelle contre-productive peut gravement faire obstacle à vos travaux.
- ▶ Devenez le « meilleur endroit où travailler ». Lorsqu'on a de la difficulté à être concurrentiel dans le marché en plus d'avoir des ressources limitées, être un employeur prisé nous aide à embaucher les meilleures personnes et à les GARDER.

# Les différents types de cultures actuelles selon Fractured Atlas

- ▶ On perçoit différents niveaux au sein d'un organisme
  - ▶ **Culture de l'employeur partagé :**
    - ▶ Nous travaillons tout simplement au même endroit.
    - ▶ ATTENTION : cette façon de voir les choses n'est pas très stimulante ni efficace –cet organisme ne changera pas le monde.
  - ▶ **Culture d'identité partagée :**
    - ▶ Nous aimons tous notre milieu de travail, les gens avec qui nous travaillons et les travaux qui nous sont assignés. Nous avons certains passe-temps et expériences en commun. C'est un bon endroit où travailler.
    - ▶ ATTENTION : cet organisme pourrait résister aux changements et à l'innovation, pourrait être trop centré sur l'intérieur et manquer de diversité – on engage seulement des gens « comme nous ».
  - ▶ **Culture d'objectif partagé :**
    - ▶ Nous sommes tous concentrés sur la VISION de l'organisme. Nous sommes axés à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur.
    - ▶ Il s'agit du niveau d'efficacité organisationnelle nécessaire pour changer le monde.

\*Remarque – Il est possible qu'une partie de vos employés ne soient pas au niveau de la culture d'objectif partagé, mais il est souhaitable de viser à ce qu'ils le soient tous.

# Pouvons-nous changer la culture ou en créer une nouvelle?

- ▶ Quoi faire s'il y a une forte culture dans notre organisme qui :
  - ▶ va à l'encontre de notre mission ou de nos priorités stratégiques;
  - ▶ échappe à notre contrôle;
  - ▶ est négative ou toxique.
- ▶ Comment PRODUIRE un changement au sein d'une culture organisationnelle actuelle?
- ▶ Comment harmoniser la nouvelle culture organisationnelle voulue avec notre mission et priorités stratégiques?
- ▶ Retournons à l'iceberg...

## Retournons à l'iceberg d'Edgar Schein

► Où produire les changements nécessaires pour changer la culture?

Normes, comportements et artefacts  
Visibles et tangibles.

Valeurs personnelles et attitudes  
Moins visibles, mais on peut en parler.

Valeurs culturelles et suppositions  
Généralement invisibles. Relève souvent de l'inconscient. Rarement (sinon jamais) questionnées dans la vie de tous les jours.

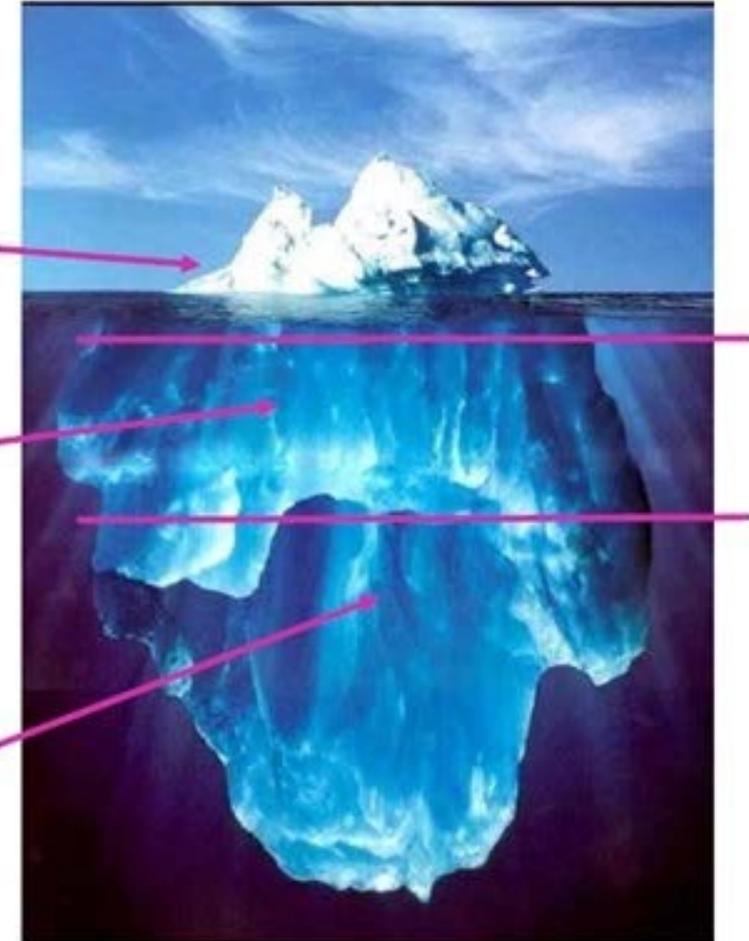


Image par R. A. Clevenger

## Retournons à l'iceberg d'Edgar Schein...

▶ Où produire les changements nécessaires pour changer la culture?

▶ Devons-nous nous concentrer sur les échelons supérieurs?

Normes, comportements et artefacts  
Visibles et tangibles.

Valeurs personnelles et attitudes  
Moins visibles, mais on peut en parler.

Valeurs culturelles et suppositions  
Généralement invisibles. Relève souvent de l'inconscient.  
Rarement (sinon jamais) questionnées dans la vie de tous les jours.

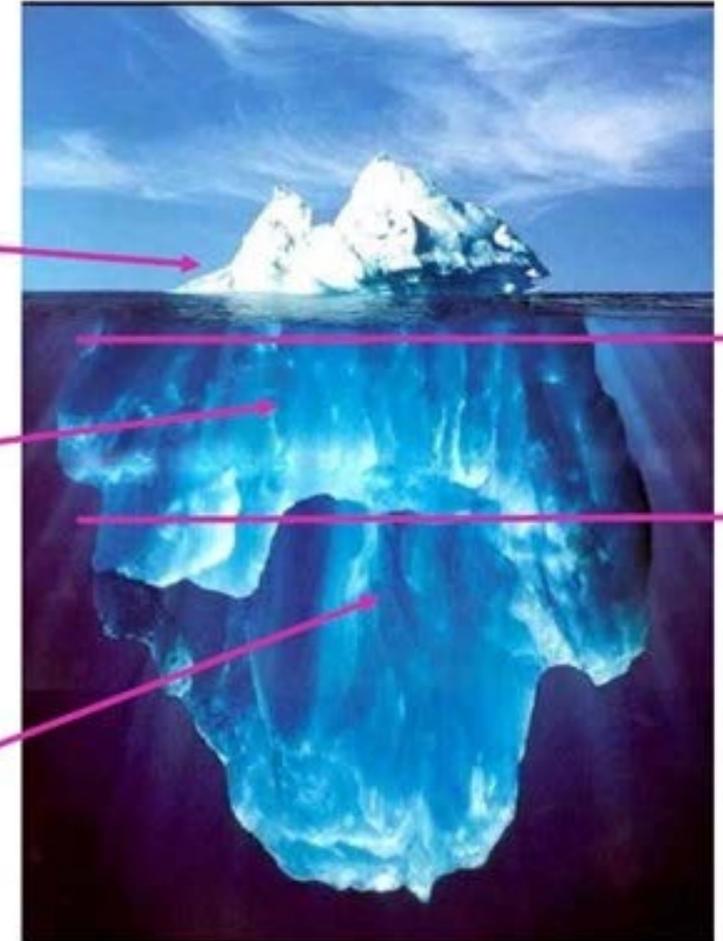


Image par R. A. Clevenger

# La méthode de question de culture d'ACHIEVE

Les priorités en matière de création de culture organisationnelle positive :

1. Communiquer son but et ses valeurs.
2. Fournir des travaux stimulants.
3. Axer son équipe de direction sur les gens.
4. Nouer des relations enrichissantes.
5. Mettre sur pied des équipes hautement performantes.
6. Assurer une gestion constructive des conflits.

## Points à examiner

- ▶ Avons-nous toujours une SEULE culture?
  - ▶ Pour les organismes artistiques sans but lucratif, y a-t-il une différence de culture en ce qui a trait aux équipes des affaires et aux équipes administratives?
  - ▶ Y a-t-il des cultures dominantes et des sous-cultures?
- ▶ Changer la culture organisationnelle prendra du TEMPS et un LEADERSHIP.
- ▶ Certains sujets parallèles touchant la culture organisationnelle :
  - ▶ Gestion du changement
  - ▶ Orientation d'un organisme vers sa mission
  - ▶ Éthique
- ▶ Lorsque vous avez établi une culture organisationnelle harmonisée, utilisez-la dans divers processus comme la sélection de candidats potentiels pour vos équipes ou conseil d'administration, des critères en matière de gestion du rendement, parmi d'autres.

# Intentionnelle ou accidentelle : Étude de cas vivante à l'OJNB

# Questions / Discussion

À vous la parole!

# Remue-méninges – Exemples de culture organisationnelle

Instructions pour la séance de remue-méninges :

- ▶ Formez des groupes de deux ou trois personnes (vous pouvez vous asseoir ensemble en vous faisant face ou vous lever et marcher, mais il faut faire vite!). Suggestions pour former votre groupe :
  - ▶ Choisissez un facilitateur qui s'assurera que la conversation coule bien et que tous ceux qui veulent parler en ont l'occasion.
  - ▶ Déterminez qui notera les idées.
  - ▶ Choisissez qui présentera les conclusions du groupe.
- ▶ Votre groupe aura DIX MINUTES pour sa discussion et son remue-méninges (des questions pour vous inspirer se trouvent à la prochaine diapositive).
- ▶ Nous nous réunirons ensuite dans 5 à 10 minutes pour discuter de vos constatations et s'échanger des idées.

# Idées sur la culture organisationnelle – Remue-méninges en groupe

- ▶ En groupe, discutez des questions et générez des idées sur la culture organisationnelle que vous pourriez mettre en œuvre dans votre organisme.
- ▶ Quelques points pour orienter votre discussion :
  1. Nommez des façons tangibles vous permettant d'intégrer une culture organisationnelle positive au sein de votre organisme.
  2. Quels sont les plus grands défis liés à la création d'une culture « intentionnelle » au sein de votre organisme?
  3. Quelles démarches pourriez-vous entreprendre pour entamer le processus de création d'une culture intentionnelle? Comment pouvez-vous changer d'orientation? En songeant à votre approche, pensez à qui, quoi et comment.
  4. Quelles méthodes pourraient vous permettre d'insuffler votre culture organisationnelle à votre CONSEIL D'ADMINISTRATION?

# CONCLUSION/CLÔTURE



ORCHESTRAS  
ORCHESTRES

CANADA

Merci!