

# Objectifs, stratégies et culture d'entreprise



## Thèmes du dossier

**Gestion**

**Personnel**

**Direction**

**Succès & carrière**

**Communication**

**Marketing & Vente**

**Finances**

**IT & Office**

## Avantages immédiats

### Vous apprenez:

- comment une culture d'entreprise se développe.
- comment s'organisent les objectifs dans l'entreprise.
- quelles sont les stratégies au sein de l'entreprise.
- comment une orientation stratégique se met en place.
- quels instruments utiliser pour le plan d'action (roadmap) stratégique.

### Vous pouvez:

- concevoir une charte d'entreprise.
- élaborer une vision et une mission pour une entreprise.
- formuler des objectifs «smart».
- imprimer une influence durable dans l'élaboration de la stratégie.
- libérer des potentiels entrepreneuriaux, facteurs de succès.

## Auteur

---

### Dr Matthias K. Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg depuis 1995. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants. Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.



De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Objectifs, stratégies et culture d'entreprise

Composition: Peter Jäggi  
Traduction: Jean-Michel Saulière  
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
Case postale  
8010 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

Date de parution: 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00599-6

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

---

# Table des matières

---

## Objectifs, stratégies et culture d'entreprise

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1. La culture d'entreprise, facteur de réussite</b> .....	5
1.1 Développement de la culture d'entreprise.....	5
1.2 La charte d'entreprise, instrument central.....	8
1.3 Sens – Vision – Mission: les contenus d'une charte d'entreprise.....	10
1.4 Mise en pratique de la charte d'entreprise.....	14
<b>2. Objectifs et organisation du système d'objectifs dans l'entreprise</b> .....	16
2.1 Importance de la définition des objectifs dans l'entreprise.....	16
2.2 Exigences relatives au système d'objectifs dans l'entreprise.....	17
2.3 Pyramide des objectifs dans l'entreprise.....	20
2.4 Formulation efficace des objectifs.....	24
<b>3. Méthodes, procédures et instruments de planification stratégique</b> .....	28
3.1 Fondements de la planification stratégique.....	28
3.2 Définition et missions de la planification stratégique.....	30
3.3 Domaines d'activité stratégique, base de la planification stratégique.....	31
3.4 Choix des instruments pour élaborer une stratégie.....	32
<b>Conclusion</b> .....	41
<b>Bibliographie</b> .....	42

---

# Introduction

---

La culture d'entreprise est l'élément central du succès commercial d'une entreprise. Cette prise de conscience s'est imposée à la plupart des managers depuis la publication du bestseller «Le prix de l'excellence» de Peters et Waterman<sup>1</sup>.

Le terme «culture d'entreprise» est, dans l'esprit des employés, associé à des convictions déterminantes qui influent sur la perception, sur la pensée, sur le comportement et sur le ressenti du collaborateur et se reflète objectivement dans ses activités. La relation entre culture d'entreprise et succès de l'entreprise est démontrée scientifiquement par de nombreuses études. Les entreprises d'un excellent niveau savent instaurer une culture d'entreprise productive qui met véritablement l'accent sur le sentiment d'unité dans une communauté. Les objectifs de l'entreprise, qui fixent précisément les actions menées et leur délai d'exécution, définissent un autre facteur central de réussite dans le management de l'entreprise. Le processus précis pour atteindre ces objectifs est à son tour développé dans la stratégie d'entreprise. Il en va dans le présent dossier de l'essentialité et de la manière d'optimiser l'harmonisation des trois éléments centraux menant au succès que sont la culture d'entreprise, les objectifs d'entreprise et la stratégie d'entreprise.

---

1 cf.: Peters T./Waterman R.: Auf der Suche nach Spitzenleistung, Verlag Moderne Industrie, München, 8. Auflage, 1984

---

# 1. La culture d'entreprise, facteur de réussite

---

*«La culture d'entreprise, c'est la marque qu'imprime le management et l'empreinte qui subsiste»*

**unbekannt**

Chaque entreprise a ses règlements écrits, ses clauses tacites, insignes visibles du succès, ses structures formelles et ses leaders d'opinion informels. Une culture d'entreprise trouve son assise sur des convictions communes et profondes qui influencent de manière déterminante la pensée, le comportement et le ressenti des dirigeants et des collaborateurs au sein de l'entreprise<sup>2</sup>. Celles-ci se propagent et, ce qui est typique pour une entreprise, servent en quelque sorte de carte routière mentale aux pensées et aux comportements des dirigeants et des collaborateurs.

## 1.1 Développement de la culture d'entreprise

*«Une culture d'entreprise intacte est presque la garantie de bénéfices élevés.»*

**Peter F. Drucker**

Les entreprises ne sont pas des organisations professionnelles purement formelles, elles sont aussi sans exception des entités sociales informelles. Ces systèmes sociaux déterminent pour une large part l'efficacité et donc la qualité de l'organisation tant vers l'extérieur qu'en interne. Les particularités culturelles d'une entreprise sont transmises aux nouveaux collaborateurs dès leur arrivée. Ils apprennent au cours de leur «phase de socialisation» la manière de se comporter dans des situations données, quels effets vestimentaires porter et qui, dans une réunion ou à la cantine, est habituellement autorisé à s'asseoir auprès de qui. Chaque entreprise crée dans sa phase initiale une culture spécifique qui s'établit après environ 3 à 5 ans<sup>3</sup>.

La culture d'entreprise comprend tous les comportements personnels et professionnels, la manière d'aborder l'autre, de travailler ensemble et de communiquer. Ajouter encore aux conditions de travail: l'ambiance de travail spécifique, la satisfaction au travail et le bien-être des collaborateurs qui travaillent au sein de l'entreprise et surtout le style de management «entretenu» dans cette entreprise.

---

2 cf.: Sackmann, S.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.

3 cf.: Regenthal, G.: Identität und Image, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1992, S. 41

## 1. La culture d'entreprise, facteur de réussite

Ces règles, convictions et particularités «implicites» dans une entreprise ou une organisation, synonymes de représentativité et de spécificité, donnent leur empreinte au style, au caractère, à la personnalité, au profil et à l'identité de l'entreprise. Cette culture d'entreprise se compose de tous les processus de création d'identité et d'image ainsi que des éléments d'une entreprise, comme la notoriété de son nom, son image exceptionnelle, un logo prégnant ou la conception de ses locaux.

Une culture d'entreprise ne devient vraiment perceptible qu'à son approche au quotidien et à une observation attentive. Elle contient toutes les mesures qui influent sur le vivre ensemble et le côtoiement entre collaborateurs dans l'entreprise. La culture d'entreprise est plus particulièrement marquée par ...

- l'histoire de l'entreprise,
- l'éthique des affaires,
- le vécu des normes et de l'état d'esprit,
- les intérêts individuels,
- les expériences acquises par les employés et
- les valeurs universelles.

Edgar Schein<sup>4</sup>, l'un des pionniers dans le domaine de la recherche sur la culture d'entreprise, définit la culture d'entreprise sur la base de trois niveaux.

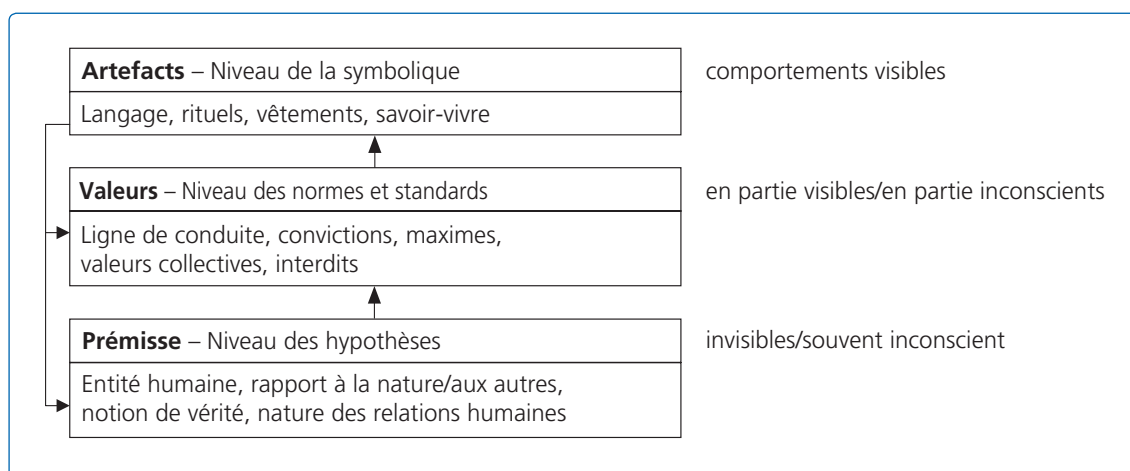


Illustration 1: Les 3 niveaux de culture d'entreprise selon Edgar Schein

Tout en haut, au niveau de la symbolique, se situent les comportements visibles et autres créations et produits de l'entreprise. A titre d'exemples pouvant être perçus par les personnes présentes: le comportement en matière de communication à l'égard des collaborateurs, clients et fournisseurs, le logotype d'une entreprise, l'immeuble, l'équipement de bureau, les moyens technologiques utilisés, le schéma directeur mais aussi les rituels et mythes de l'organisation, comme les salutations ou le langage.

Au niveau intermédiaire se situe le sentiment de compréhension des processus: le niveau des normes et standards. Valeurs de l'entreprise et acceptation par exemple du comportement souhaité le mieux adapté envers les clients. Les valeurs collectives sont par exemple: sincérité, amabilité, passion pour

4 cf.: Schein E.: Organisationspsychologie (Führung-Strategie-Organisation), Gabler Verlag, Wiesbaden, 1980