



perspective de recherche

Culture organisationnelle

Réseau entreprise et
développement durable

Question de perspective : Tirez parti des sous-cultures de votre entreprise pour améliorer vos solutions environnementales

RÉSUMÉ

Qu'est-ce qui motive les gestionnaires à aller au-delà des exigences réglementaires afin d'améliorer les pratiques environnementales de leur entreprise? Il pourrait s'agir d'une question de perspective. Le présent article soutient que les relations entre les sous-cultures d'une organisation influencent comment les gestionnaires interprètent les questions d'ordre environnemental et y réagissent. La culture organisationnelle influence la manière dont les membres d'une équipe définissent les problèmes et choisissent les stratégies pour les résoudre. En s'appuyant sur l'étude d'une entreprise de fabrication dans le secteur de la technologie de pointe pendant neuf mois, l'auteur a conclu que la présence de plusieurs sous-cultures était susceptible d'inciter une entreprise à envisager des stratégies divergentes.

CONTEXTE

Les différentes manières de comprendre et de traiter les problèmes des membres des diverses sous-cultures d'une entreprise peuvent influencer sur sa façon d'aborder et de résoudre les questions environnementales. L'article s'intéresse à deux sous-cultures principales au sein d'une entreprise : Tech, groupe composé de 1 500 ingénieurs et gestionnaires et EnviroTech, équipe plus petite et plus récente issue des groupes de l'entreprise œuvrant dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité ainsi que des installations et du matériel. L'auteur analyse les méthodes utilisées par chacun des deux groupes pour mener deux projets environnementaux.

CONCLUSIONS

- Les différences entre les sous-cultures de l'organisation et les relations entre ces sous-cultures peuvent influencer sur l'attention apportée aux questions environnementales, ainsi que sur les initiatives entreprises et que sur les résultats obtenus en la matière.
- Une sous-culture très influente (qui joue par exemple un rôle essentiel dans le déroulement du travail) ne détient pas nécessairement le monopole de l'analyse des problèmes. Mais ses stratégies peuvent éclipser les autres au moment de passer à l'action.
- Un engagement en environnement relève en grande partie de la stratégie et de l'identité de l'entreprise, mais aussi, éventuellement, d'un état d'esprit routinier qui renforce certaines stratégies à l'échelle de l'organisation et exclut les pratiques environnementales proactives. Par exemple, les stratégies utilisées au sein de l'équipe Tech reflétaient parfaitement les stratégies partagées dans l'ensemble de l'entreprise et EnviroTech a subi de fortes pressions pour s'y conformer.

IMPLICATIONS POUR LES GESTIONNAIRES

- L'entreprise n'est pas une « boîte noire » où les facteurs extérieurs – réglementation, science, pression du public, nouvelles technologies et économie – sont les seuls à influencer les pratiques environnementales. Les facteurs internes guident également ses décisions.
- La compréhension des motivations des sous-cultures de l'entreprise joue un rôle primordial. Chaque problème (et solution) peut être abordé sous une perspective différente. Considérez votre organisation à travers les yeux de chaque sous-culture – chacune d'entre elles définira les problèmes et offrira des solutions différentes.

- Apprenez à connaître vos employés. Prêtez particulièrement attention à la culture et aux sous-cultures de votre entreprise et non pas à la perception que vous en avez. En tirant parti des sous-cultures clés, vous pouvez mettre en place un portrait complexe des éléments de motivation et des moteurs de votre entreprise pour gérer les questions environnementales.
- Les sous-cultures divergentes permettent aux gestionnaires d'adapter les solutions aux demandes des différentes parties intéressées; mais elles peuvent également donner lieu à des solutions incohérentes, décousues et diminuées. Les gestionnaires doivent veiller à la cohérence de l'ensemble de l'organisation.

IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS

La présente étude repose sur une analyse de deux sous-cultures au sein d'une seule entreprise et, par conséquent, elle limite notre capacité à appliquer nos conclusions à d'autres organisations. De nouveaux travaux de recherche pourraient explorer les résultats de recherches qui démontrent plus largement que les sous-cultures influencent les interprétations et les actions en matière environnementale et que la différenciation entre les sous-cultures et leur influence peut créer de nouveaux modèles d'interprétation et d'action.

MÉTHODES

L'auteur a observé pendant neuf mois à plein temps ce qui se passait chez l'un des plus grands fabricants de semi-conducteurs dans le monde. Elle a utilisé une méthode inductive pour comprendre comment les questions environnementales faisaient surface, étaient exprimées, puis résolues. Ses travaux de recherche sont fondés sur des notes d'observation quotidiennes, des entrevues avec des membres des équipes et l'étude de documents. L'auteur, qui ne s'est pas contenté d'une fonction d'observatrice, mais qui a participé au travail de l'une des équipes de sous-culture, a pu avoir accès de manière unique aux aspects à la fois tacites et explicites de la culture et des sous-cultures de l'entreprise.

RÉFÉRENCE

Howard-Grenville, Jennifer A. (2006). [Inside the "Black Box" : How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues](#). *Organization & Environment*. 19(1), 46-73.

PROCHAINES ÉTAPES

Consultez d'autres [Perspectives de recherche](#) sur le sujet. [Écrivez-nous](#) vos questions et vos commentaires. Visitez la section [Culture organisationnelle](#) sur notre site.