

LE CHANGEMENT DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE VERS LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Doval Elena

Doval Oriana

Université Spiru Haret, Faculté de Management Brasov, L.C.Babes,no.1, bl.5, sc.B, ap.8, 500435 Brasov, e-mail: doval.elena@yahoo.com, tel. 0723 593225

Résumé: *La culture organisationnelle reflète brièvement le système de valeurs sur lequel est basée la stratégie. La culture entrepreneuriale change puisque le contexte du développement durable est promu dans le monde. Cet article présente le contexte général du développement durable et définit le système culturel de l'organisation. Les influences de la culture organisationnelle focalisées sur la culture entrepreneuriale sont analysées du point de vue du développement durable. Enfin, les coordonnées d'une nouvelle culture entrepreneuriale qui est en cours de changement en Roumanie sont commentées par rapport aux principaux pilotes de changement et quelques directions principales pour l'action future sont offertes.*

Mot-clé: *changement, culture organisationnelle, culture entrepreneuriale, développement durable*

Le contexte général

En Europe ainsi que dans le monde entier, le problème du développement durable fait partie des stratégies à long terme, qui offrent une nouvelle chance à la planète et aux générations futures.

Les provocations de l'avenir selon la Banque Mondiale sont dirigées sur: des changements dans la technologie, le management des ressources naturelles et le bilan social. Les ressources conventionnelles de la planète sont déficitaires, ainsi que la problématique du développement durable est influencée par trois causes majeures (Danchin, 2003, 9-10): l'augmentation rapide de la population dans certaines zones de la planète, ce qui amplifie la pression sur les écosystèmes; l'urbanisation et la pollution qui dépassent les responsabilités des autorités centrales et locales, concernant la pollution de l'eau, du sol et de l'air, avec des conséquences néfastes sur la santé de la population et la production alimentaire insuffisante en corrélation avec la provocation d'une nouvelle "révolution verte". Les principales directions de la stratégie mondiale qui soutient le développement d'une nouvelle culture organisationnelle dans le contexte du développement durable sont:

- Implémenter de nouvelles stratégies adaptées à l'augmentation de la productivité dans l'agriculture;
- Les investissements dans l'infrastructure rurale;
- Les politiques gouvernementales de réduction de la pauvreté dans l'environnement rural et de protection de l'environnement;
- Construire la synergie entre les bénéfices locales et globales de l'environnement ;
- L'augmentation de l'indépendance et du pouvoir de l'administration locale et de la liaison entre les administrations locales et la communauté basée sur des organisations;
- Développer les instruments d'engagement de la société civile dans les zones de conflit par l'exploration des liaisons entre le management des ressources naturelles et les conflits et l'application des stratégies adéquates pour la réduction de la pauvreté dans ces zones de conflit (par exemple, les bassins miniers);
- Promouvoir les technologies propres pour réduire les émissions de charbon et le développement durable par la protection des forêts et de la terre;
- Actualiser les procédures pour les projets régionaux et par secteurs avec un impact et des risques réduits sur l'environnement et les aspects sociaux;
- Offrir des subventions aux entrepreneurs ingénieurs pour développer les activités spécifiques;

- Développer les programmes de construction des capacités des activités qui protègent les employés et les clients et l'harmonisation continue des processus à demande mondiale.

Dans le but d'accomplir les exigences prévues dans l'acquis communautaire, la Roumanie a développé un cadre législatif approprié et fait des efforts d'investissements pour moderniser les technologies, implémenter les systèmes de management de l'environnement dans les entreprises industrielles. Dans ce contexte s'encadre aussi le développement d'une nouvelle culture organisationnelle qui se caractérise par le respect envers les problèmes de l'avenir.

Les influences de la culture organisationnelle sur le développement durable

Dans le rapport „Notre avenir commun”, présenté au Sommet de l'ONU à Rio de Janeiro en 1992, le développement durable est conçu dans la vision de la réconciliation entre l'économie et l'environnement (Dobrotă, 1995, 444-445). En essence, les quatre dimensions du développement d'un pays (économique, social, technologique et écologique) doivent être en interaction et assurer leur compatibilité et la simultanéité du progrès. Le problème du développement durable est lié sans doute aux objectifs fondamentaux du développement. L'assurance et l'amélioration de la qualité de la vie humaine n'est plus le seul but de la croissance économique. L'agenda 21 adopté au Sommet de Rio de Janeiro en 1992 a établi de nouvelles dimensions au développement global, telles que (Haas, Levy, Parson, 1992): accélérer le développement durable des pays en cours de développement; combattre la pauvreté; changer les modèles de consommation; la dynamique géographique; la santé humaine; le développement durable des villes et l'intégration de l'environnement et du développement dans la prise de décisions. L'implémentation de ces objectifs a en vue le changement de la culture organisationnelle, en général, et de la culture entrepreneuriale, en particulier.

Analysant les aspects importants du développement durable chez plusieurs organisations on constate que les décisions managériales comprennent la conservation et le management des ressources du développement et visent: la planification intégrée et le management des ressources de la terre; combattre le défrichement des forêts; le développement durable rural et de l'agriculture; la conservation de la diversité biologique et le développement sûr de la biotechnologie; la protection de l'atmosphère, des montagnes, des eaux des ressources vivantes des forêts, rivières, mers et océans; la collecte, le dépôt en sécurité et la destruction écologique des produits chimiques toxiques, des ordures et des résidus et des programmes de santé et de protection sociale pour les citoyens et les employés.

Dans ce contexte, les composantes culturelles déclarées, telles que: l'utilisation de remplaçants dans l'industrie des meubles, des produits agricoles écologiques, garantir un revenu minimum pour tous les citoyens, des technologies non-polluantes et autres sont visibles, en considérant l'approche sur trois niveaux de Schotte et Ciarlante (1998). Le niveau de base se considère être implémenté depuis des générations (par exemple : jeter les ordures et les résidus dans des poubelles différentes).

En fonction du niveau de développement du pays et de la culture entrepreneuriale dominante, nous pouvons remarquer plusieurs différences dans les stratégies de développement durable (tableau no. 1).

En analysant les caractéristiques des trois catégories de pays, nous pouvons affirmer que la Roumanie se dirige vers les pays avancés en ce qui concerne les actions pour le développement durable. Ils sont encore nécessaires des investissements financiers et techniques puisqu'à part l'introduction permanente en pratique des organisations des technologies non polluantes et en spécial des technologies de l'information et de la communication, les stratégies de développement durable des organisations doivent s'orienter vers l'homme, en visant les aspects concernant: le combat de la pauvreté, la santé et l'éducation.

Le système de la culture organisationnelle

La culture est un concept difficilement à définir, mais l'on sait que ce concept diffère d'une organisation à une autre. Ainsi, la culture d'une grande organisation de type corporation est très différente de celle d'une entreprise petite ou moyenne, ou de celle d'une institution. Gareth Morgan décrit la culture comme “un phénomène actif de vie par lequel les gens créent ensemble et recréent les mondes dans lesquelles ils vivent” et considèrent qu'à la base de l'analyse de la culture se trouvent trois questions : Quelles sont les références partagées qui font que l'organisation soit possible ? D'où viennent-elles ? Comment sont-elles créées, communiquées et soutenues ? La réponse à ces questions peut être trouvée si la culture d'une organisation est vue en tant que système (figure no. 1).

Selon la figure no. 1, le système comprend:

- *Les entrées dans le système de la société* : professions, lois, histoires, héros, valeurs en compétition et services;
- *Le processus de création et de transformation de la culture* basé sur des hypothèses, des restrictions, des valeurs et des normes;
- *Les sorties du système*: comportements, technologies, stratégies, image, produits et services, croyances, tels que: la valeur pour l'argent, les gens en tant qu'actif, le temps en tant que restriction etc.;
- *Feed-back*: la dispersion des sorties dans la société, qui influencera certainement le processus de recréation ou de transformation de la culture organisationnelle.

Tableau no. 1

Le niveau de développement du pays	Éléments de la culture entrepreneuriale	Objectifs stratégiques de développement durable
Développée	Participation active Transparence Responsabilité Communication Egalité des chances Innovation	Partenariats Réglementations et facilités fiscales pour les entrepreneurs Marketing sociétal et écologique Financements faciles Nettoyage des terrains contaminés
En cours de développement	Connexions particulières, influences politiques Egalité des chances déclarée Innovation par l'importation de know-how Lois et réglementations spécifiques	Attraction des investissements étrangers Implémentation des programmes de training Implémentation des standards de qualité et d'environnement Financement partiellement remboursable ou subventions Réglementations pour les entrepreneurs Maintenance des écosystèmes
Non développée	Priorités spécifiques Pratiques anti compétitives Corruption Accès inégal	Utilisation intensive des ressources naturelles Motivation différenciée du facteur humain Priorités pour impôts et taxes

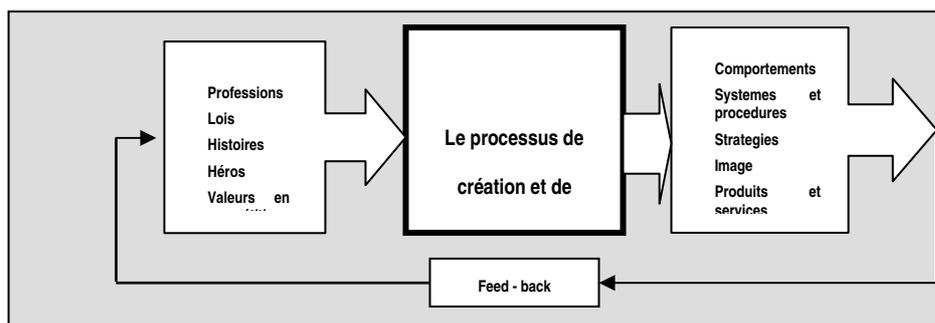


Figure no. 1 Le système de la culture organisationnelle (adaptation selon Morgan)

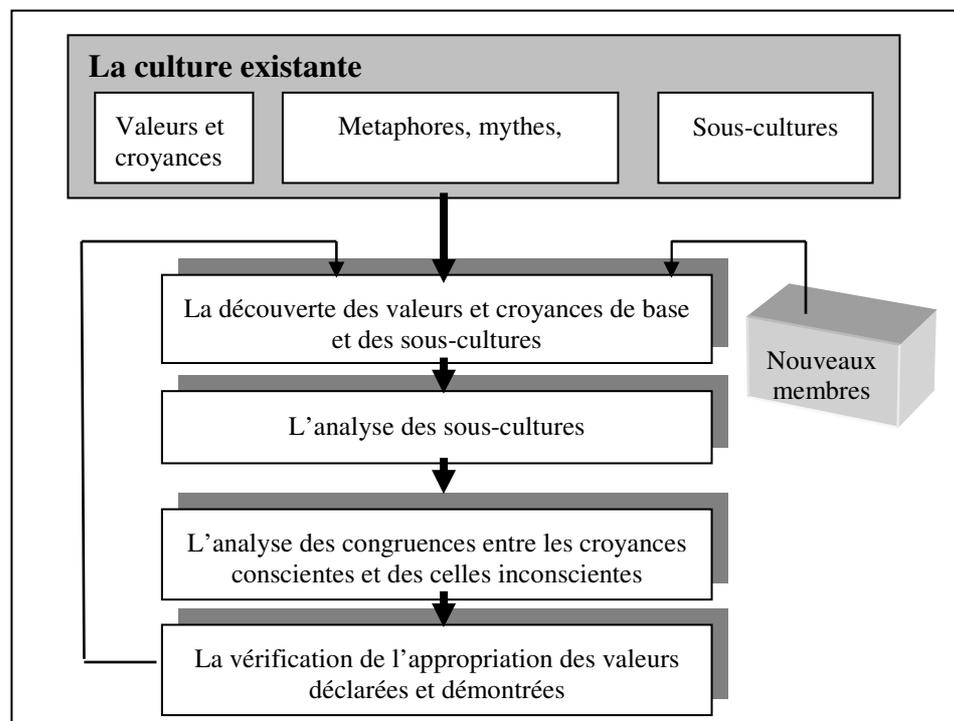
La culture reflète la personnalité de l'organisation, la façon dont elle est organisée et ce qu'elle représente dans son environnement interne et externe.

Le problème de la culture et des changements dans la culture organisationnelle se pose concrètement au moment où on initie un processus de changement. En général, puisque la culture change le plus difficilement et souvent elle représente la principale force contre le changement ou celle qui ralentit l'implémentation d'un changement, les managers du changement s'axent sur la culture comme étant une des priorités dans le processus de changement. "La culture, plus que la structure, peut être un barrage contre le changement. Une culture rigide, profondément enracinée au long de plusieurs générations, s'oppose toujours au changement et ralentit son implémentation. Si les normes de l'organisation imposent un perfectionnement continu et une adaptation aux changements de l'environnement, si les comportements ne sont pas des stéréotypes, les valeurs sont disséminées et les membres de l'organisation sont motivés et ont une ouverture vers le nouveau, le changement est appui ou de toute manière n'est pas bloqué ou ralenti". La culture influence l'environnement social (un groupe social) et l'environnement social devient responsable pour la transmission des valeurs et types de comportement les plus adéquats au groupe social et individus.

Le changement de la culture entrepreneuriale vers le développement durable

Conformément à la théorie X-Y de Mc Gregor (1960), la nature humaine tend vers l'indolence et la passivité et est nécessaire la motivation des gens pour qu'ils deviennent productifs. Mais la motivation tient à la façon de diriger, en spécial à la culture. Schein (1993) disait que "les difficultés dans le cadre des transformations organisationnelles apparaissent à cause du manque d'analyse de la culture organisationnelle existante", mais aussi comme "la limite du bas des leaders est celle comme quoi s'ils ne deviennent pas conscients de la culture dans laquelle ils sont enfermés, ce sont les cultures (et il se réfère aux sous-cultures) qui vont les diriger".

Le changement de la culture est difficile et consommateur de temps puisque ca vient de l'histoire de l'organisation ou de ses membres. Le processus de changement de la culture comprend les étapes suivantes (figure no.2): la découverte des valeurs et des croyances de base, qui sont incorporées dans les valeurs et les buts de l'organisation, mais aussi dans des métaphores, des mythes, des histoires et dans les comportements de ses membres ; l'évidence des différences entre les sous-cultures dans le cadre de l'organisation et leur analyse ; la recherche de congruences entre les valeurs et les croyances conscientes et inconscientes et le choix de celles auxquelles aspire l'organisation et la répétition des trois premières étapes pendant une période plus longue et la vérification de l'appropriation des valeurs déclarées et démontrées par les nouveaux membres de l'organisation.



Le processus de changement de la culture est continu, ainsi qu'il est difficile d'affirmer qu'une organisation a fini avec succès le changement de sa culture. Si on a enregistré un progrès dans un domaine, on tourne l'attention vers un autre attribut de la culture. Ceci ne signifie pas qu'on minimise la nécessité d'obtenir des performances dans tous les domaines, mais il faut reconnaître les faits que les employés ne peuvent travailler de façon performante dans des conditions de stress et de confusion déterminées par trop de changements en même temps.

Les principales instrumentes dans la réalisation du changement de la culture sont la communication et la formation, mais aussi la délégation et le mandat. Dans les corporations, ces instruments sont utilisés fréquemment, mais dans le cadre des organisations entrepreneuriales le processus de changement de la culture présente certaines limites, dont: le manque d'une stratégie de développement et de changement fait que le plus souvent cette activité soit confiée à un consultant externe; le nombre de managers et de personnel est réduit, alors des activités telles que la communication et la délégation sont considérées comme étant implicites, mais en réalité les décisions sont prises seulement au sommet, et la communication se réduit à des tâches et non pas à l'explication claire des causes et des conséquences du changement; les ressources financières pour les investissements sont en général réduites et se font des efforts pour obtenir un financement pour les investissements, en général en équipements et rarement pour la construction de nouveaux actifs productifs; le développement de l'entreprise dépend du développement du quota de marché, et d'habitude dans le cadre des PME on n'accorde pas une importance suffisante aux activités de marketing; les ressources humaines sont en général négligées lorsqu'on pose le problème des investissements dans la formation et le manque du conflit car d'habitude les employés qui ne sont pas d'accord avec les décisions prises au sommet quittent l'organisation.

Ces limites, qui sont évidemment généralisées, sont mises en balance avec plusieurs avantages qu'on ne trouve pas dans les corporations ou dans les grandes entreprises, justement à cause du nombre réduit de personnel et de l'envergure réduite de l'activité, mais qui sont corrélées avec une stratégie d'investissement acceptée par le management au sommet, dont: le nombre élevé de cultures brutes avec lesquelles viennent les patrons dans le cadre de l'organisation, les managers et le personnel et qui se mêlent de façon chaotique, mais qui justement pour cela offrent une base complexe pour l'analyse et pour le changement, tout en créant ainsi un réservoir unique de connaissances et opinions qui incitent à l'innovation qui réponde aux provocations requises par l'activité de l'organisation; le management applique rapidement les connaissances accumulées et prend les décisions rapides, souvent intuitives, qui facilitent l'adaptation de l'organisation aux exigences de l'environnement et en spécial à celles du marché et l'existence des relations de compatibilité sociale entre les membres de l'organisation, qui constituent le fondement de la promotion de la diversité dans l'activité courante et future des organisations.

Les influences de la culture organisationnelle ouest-européenne et nord-américaine qui sont entrées en Roumanie par les investissements étrangers et les compagnies multinationales contribuent au changement pas à pas des valeurs culturelles déclarées et par conséquent des valeurs visibles, du comportement des organisations, du management et de leurs membres.

La culture organisationnelle en Roumanie, en cours de changement, concernant l'intégration de l'environnement et du développement dans la prise de décisions, considérant la conception des deux experts Schutte et Ciarlante (1998), se détache encore de la culture ouest-européenne par certains aspects spécifiques, tels que: *Niveau III*-Les comportements pratiques visibles, se caractérisent par : la flexibilité, l'amélioration continue, les règles, les contrats et les systèmes, la performance organisationnelle, la compétition et la connexion Networking; *Niveau II*-Les valeurs déclarées, se caractérisent par : le contexte historique, la différenciation en fonction des exigences des consommateurs et l'accomplissement des tâches et *Niveau de base*-Valeurs „prises de la nature” se caractérisent par : l'organisation est un système de gents et tâches, l'interdépendance dialectique dans la réalisation des tâches et le concept de faire n'importe quoi et n'importe comment.

Directions stratégiques de changement

Dû au spécifique de la culture entrepreneuriale en Roumanie, les changements nécessaires dans la direction de l'implémentation des exigences de développement durable comportent, comme une conséquence, plusieurs particularités de la culture organisationnelle, groupées sur cinq directions stratégiques :

- L'augmentation de la responsabilité de l'organisation envers les employés et la communauté, incluant la standardisation dans les stratégies managériales ;

- Le renforcement du rôle des institutions de contrôle et attestation des organisations dans le domaine du management de l'environnement ;
- L'augmentation du rôle de la société civile et des médias dans les actions à convaincre les organisations et les citoyens par la communication ;
- La création d'un environnement compétitif entrepreneurial privé, par des actions support (encouragement, facilités de financement, incubateurs d'affaires, actions non-discriminatoires entre les sexes etc.) ;
- La réforme du management du secteur public par l'augmentation de la transparence dans le but de l'amélioration du partage équitable des revenus publiques et des dépenses pour la santé et l'éducation.

Parmi les actions nécessaires et possibles pour le changement de la culture entrepreneuriale en Roumanie concernant le développement durable, on cite: l'implication des agences pour l'environnement dans la promotion d'une nouvelle culture par la communication au niveau des petits groupes, par des débats dans le cadre de séminaires, talk-show à la radio, e-mail et lettres personnalisées, et au niveau national, par la dissémination de messages simples, par des publicités dans les médias (télévision, presse écrite, radio national; l'implication des agences pour la reconversion de la main d'œuvre par l'introduction de cours attractifs concernant le développement durable (la protection de l'environnement et le rôle personnel de chacun) dans les programmes de préparation des chômeurs; l'élaboration d'un code d'éthique du comportement du citoyen dans la protection de l'environnement par les autorités locales; et une meilleure intégration des principes opérationnels de développement durable social: inclusion, cohésion et responsabilité.

Conclusions

Le changement de la culture organisationnelle dans les organisations entrepreneuriales tournée vers le développement et les investissements dans la protection de l'environnement peut se réaliser seulement avec l'implication du personnel, par la communication, la délégation et les investissements dans les ressources humaines. Le changement de la culture dans cette direction met les bases d'une stratégie de développement des organisations de type PME et assure le succès des affaires par leur adaptation aux changements dans l'environnement. Le processus du changement de la culture organisationnelle, ayant en vue les particularités des organisations entrepreneuriales concernant la culture organisationnelle, peut constituer un instrument utile dans le management des organisations en Roumanie. L'intégration de la nouvelle culture entrepreneuriale et des exigences de développement durable doit engager toutes les institutions gouvernementales et non-gouvernementales, au niveau central, mais surtout au niveau local et régional.

Références

1. Cummins, T. and Whorley, C. (1997) *Organization Development and Change*, Cincinnati, OH, South-western College Publishing.
2. Dachin, A. (coordonator) (2003) *Evaluări ale dezvoltării durabile în România*, Editura ASE, 9-10.
3. Dobrotă N. (coordonator) (1995) *Economia politică*, Ed. Economică, București, 444-445.
4. Doval, E. (2005) *Managementul schimbarii organizationale in context international*, Infomarket, Brasov.
5. Doval, E. (2006) *Managementul investițiilor*, Editura Fundației România de Măine, București.
6. Haas, P., M., Levy, M., A., Parson, E.A., *Apprising the earth summit in Environment*, 1992, vol.34, no.8.
7. Morgan, G. (1986), *Images of organization*, London, Sage.
8. Schutte, H. and Ciarlante, D., (1998) *Consumer behavior in Asia*, McMillan Press Ltd., London.
9. Schein, E. H., (1992) *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.). San Francisco, Jossey-Bass.