

Document téléchargé depuis la Bibliothèque ISFB - 23.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB. 2026.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

DIAGNOSTIQUER LES VALEURS ET LA CULTURE DE L'ORGANISATION

v 1.2 - 08.06.24

white paper décideurs

isfb

www.isfb.ch

A propos de l'ISFB

Qui nous sommes

Nous sommes le pôle de développement des compétences et de carrière dans le secteur financier en Suisse romande.

Ce que nous faisons

Notre vocation est de soutenir l'essor des compétences de l'ensemble des spécialistes de la finance opérant en Suisse romande. Nous déployons une offre de services transversale à destination de nos membres et de leurs salariés dans quatre domaines d'activités:

- la formation continue
- les certifications
- le développement de carrière
- le rayonnement du réseau

Ce qui nous distingue

Profondément ancrés dans l'économie et le milieu académique de la région, nous maintenons des connexions étroites tant avec nos membres institutionnels qu'avec les acteurs clés du domaine du développement des compétences. Grâce à cette immersion permanente, nous comprenons pleinement les particularités spécifiques à notre marché.

CRÉÉE EN

1987

NOTRE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE REGROUPE PLUS DE

50

INSTITUTIONS FINANCIÈRES QUI REPRÉSENTENT COLLECTIVEMENT PRÈS DE

80%

DE L'EMPLOI SALARIÉ EN SUISSE ROMANDE

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 213.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Introduction

Chaque organisation construit au fil du temps une identité commerciale et institutionnelle qui exprime ses valeurs. En tant qu'entité sociale, l'entreprise génère des croyances, des normes, des attitudes et des comportements propres, façonnant ainsi sa culture. Partagée par ses membres, la culture organisationnelle est le ciment de l'entreprise et la condition de son bon fonctionnement. Bien que plusieurs facteurs influencent les attitudes et comportements des individus au travail, l'intérêt d'appréhender les valeurs dans les organisations réside dans leur caractère fondamental à la nature humaine et leur rôle de guide pour l'action des personnes.

Les actions des dirigeants jouent un rôle crucial dans l'établissement, la diffusion et le maintien d'une culture organisationnelle. À travers leurs paroles et comportements, ils établissent des normes qui se propagent à tous les niveaux de la hiérarchie. Un changement de leadership peut être perçu comme une opportunité d'ajuster la culture organisationnelle aux défis actuels. Ce document vise à soutenir cette démarche dans sa phase préalable de sensibilisation en mobilisant des travaux issus de la recherche en psychologie du travail et des organisations.

Un changement de leadership peut être perçu comme une opportunité d'ajuster la culture organisationnelle aux défis actuels.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Données de base

Les valeurs personnelles, relativement stables dans le temps, fonctionnent comme des points de référence pour ce que les personnes considèrent important dans leur vie. Elles transcendent les situations spécifiques et sont hiérarchisées selon leur importance relative. Souvent inconscient dans les actes quotidiens, l'impact des valeurs devient évident lorsque leur transgression suscite une réaction émotionnelle.

Les valeurs de travail sont les valeurs personnelles exprimées dans le contexte professionnel. Elles représentent des convictions généralisées sur la désirabilité relative des aspects du travail. Ces valeurs sont les caractéristiques que la personne cherche à satisfaire en obtenant des résultats grâce à sa participation en tant que collaborateur.

Les valeurs organisationnelles sont les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs de l'organisation. Ces valeurs peuvent émaner de l'organisation, qui les structure par un processus organisationnel, ou de l'agrégation des valeurs de tous ses membres. Elles influencent profondément les attitudes et comportements des collaborateurs, entraînant en retour la formation d'attentes sociales et de normes.

L'influence des valeurs organisationnelles internalisées par les collaborateurs porte notamment sur la satisfaction au travail, la motivation, l'engagement organisationnel, les styles de gestion, le partage d'information et l'intention de quitter. La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles unifie les membres et influence le bien-être personnel ainsi que la performance de l'organisation.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Méthode

1. Préparation et planification

1. **Objectifs et portée**
   - Définir clairement les objectifs du diagnostic culturel.
   - Identifier les départements, agences et niveaux hiérarchiques impliqués.
2. **Constitution de l'équipe de diagnostic :**
   - Former une équipe composée de membres internes et externes.
   - Assigner des rôles et responsabilités spécifiques à chaque membre de l'équipe.
3. **Communication initiale :**
   - Informer tous les collaborateurs de l'initiative, ses objectifs, et son importance.
   - Assurer une communication transparente visant l'adhésion des employés.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

2. Collecte de données

1. **Entretien semi-directifs :**
   - Réaliser des entretiens avec les dirigeants, managers et employés.
   - Utiliser un guide d'entretien basé sur les modèles de Schein (artefacts, valeurs, postulats), Hofstede (dimensions culturelles), et Schwartz (valeurs).
2. **Questionnaires structurés :**
   - Distribuer des questionnaires basés sur le modèle de Denison pour évaluer l'implication, la cohérence, l'adaptabilité et la mission de l'organisation.
   - Intégrer des éléments des modèles de Quinn et Rohrbaugh (Competing Values Framework) pour évaluer les orientations culturelles.
3. **Observation directe :**
   - Observer les comportements, les interactions et l'environnement de travail.
   - Prendre des notes sur les artefacts visibles (comportements observables, aménagement des espaces de travail, etc.).
4. **Analyse documentaire :**
   - Examiner les documents internes tels que les manuels de gestion, les politiques RH, les communications internes, et les rapports de performance.
   - Analyser les communications officielles et informelles pour identifier les valeurs et normes véhiculées.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

3. Analyse des données

1. **Classification et synthèse des informations :**
   - Classer les données recueillies selon les trois niveaux de Schein : artefacts, valeurs, postulats.
   - Utiliser les dimensions de Hofstede pour analyser les différences culturelles internes.
2. **Évaluation des valeurs et des pratiques :**
   - Utiliser le modèle de Schwartz pour évaluer les valeurs dominantes et leur alignement avec les valeurs organisationnelles.
   - Appliquer le modèle de Denison pour évaluer la performance culturelle en termes d'implication, de cohérence, d'adaptabilité et de mission.
3. **Identification des sous-cultures :**
   - Identifier les éventuelles sous-cultures présentes dans différents départements ou agences.
   - Analyser les différences et les similarités entre ces sous-cultures.

4. Diagnostic et recommandations

1. **Diagnostic culturel :**
   1. Rédiger un rapport détaillant les principales caractéristiques culturelles de l'organisation.
   2. Identifier les forces et les faiblesses culturelles, ainsi que les opportunités et les menaces.
2. **Recommandations stratégiques :**
   1. Proposer des actions spécifiques pour aligner la culture organisationnelle avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
   2. Recommander des interventions pour renforcer les aspects positifs de la culture et atténuer les aspects négatifs.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

5. Communication des résultats

1. **Présentation aux parties prenantes :**
   - Préparer une présentation synthétique pour les dirigeants et les parties prenantes clés.
   - Utiliser des graphiques et des tableaux pour illustrer les points clés du diagnostic.
2. **Communication aux employés :**
   - Préparer un résumé accessible et compréhensible pour tous les employés.
   - Organiser des réunions pour discuter des résultats et des prochaines étapes avec les équipes.

6. Suivi et évaluation

1. **Plan d'action et mise en œuvre :**
   - Développer un plan d'action détaillé avec des étapes, des responsables, et des échéances précises.
   - Mettre en œuvre les recommandations de manière progressive et coordonnée.
2. **Évaluation continue :**
   - Mettre en place des indicateurs de suivi pour mesurer l'impact des actions entreprises.
   - Réaliser des évaluations périodiques pour ajuster les interventions et assurer l'alignement continu avec les objectifs stratégiques.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Recommandations



Diagnostiquez la culture de l'organisation et son adéquation avec les défis systémiques actuels et futurs qu'elle doit affronter.



Explicitez et communiquez les valeurs organisationnelles pour assurer l'adhésion des collaborateurs. Faites en sorte que ces valeurs soient vécues quotidiennement et démontrées régulièrement.



Concevez et partagez des récits pour lier le présent et le passé, expliquant et justifiant les pratiques actuelles de l'organisation.



Exprimez ou renforcez les valeurs clés de l'organisation à travers des rituels, entendus comme des séquences d'activités spécifiques.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Utilisez les symboles pour indiquer aux collaborateurs ce qui est important et les styles de comportement appropriés.

Reliez les valeurs organisationnelles à l'identité de marque diffusée à l'extérieur et perçue en tant qu'image de marque par les clients, les investisseurs, et le public. Exprimez la marque employeur à travers les relations de l'organisation avec les talents et ses pratiques de recrutement.

Comprenez que la plupart des organisations possèdent une culture dominante et de nombreuses sous-cultures. Ces sous-cultures reflètent les situations, les expériences ou les problèmes communs vécus par certains de leurs membres. Elles intègrent les valeurs de la culture dominante tout en les associant à des valeurs spécifiques.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105. Copyright (c) ISFB, 2026

Conclusion

Le changement de leadership est l'occasion de réaligner ou de modifier la culture actuelle en introduisant de nouvelles idées, valeurs et pratiques. La culture existante peut soit soutenir, soit résister au nouveau leader, selon la compatibilité entre les valeurs et les croyances de celui-ci et celles de l'organisation. Appréhender la culture en place et déterminer comment s'y intégrer efficacement constitue un défi majeur. Le succès initial d'un nouveau leader dépend souvent de sa capacité à identifier et à répondre aux sous-cultures au sein de l'organisation.

Lectures recommandées pour aller plus loin

Rokeach, M. (1973). The nature of human values, New York, Free Press.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. Revue française de sociologie, 47(4), 929-968.

isfb

www.isfb.ch

Poursuivre la réflexion avec



Stéphane Bonzon
Psychologue

stephane.bonzon@isfb.ch
058.414.40.44



Mehdi Guessous
Responsable Développement des compétences

mehdi.guessous@isfb.ch
058.414.40.44



Mathias Baitan
Directeur général

mathias.baitan@isfb.ch
058.414.40.43

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105 Copyright (c) ISFB 2026

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 22.11.2026 14:16 depuis 216.73.216.105 Copyright (c) ISFB 2026

isfb

Rte des Jeunes 12, 1212 Grand-Lancy | 058 414 40 40 | info@isfb.ch | www.isfb.ch | moodle.isfb.ch