

**Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment la culture d'entreprise de Pharma Technology  
est-elle perçue par son fondateur, ses directeurs et  
managers lors de 3 moments de la vie de l'entreprise : sa  
création, son présent et son futur ?**

**Étude de cas de l'entreprise Pharma Technology**

Mémoire présenté par :

**Apolline NOLF**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :

**Sarah Leroy**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



## Remerciements

Je tiens à prendre un bref instant pour remercier toutes les personnes qui ont permis de près ou de loin la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma promotrice, Madame Sarah Leroy, professeur à l'ICHEC, qui m'a suivi durant toutes les étapes de ce mémoire. Son accompagnement m'a permis de me poser les bonnes questions et de garder un esprit critique durant toute la durée de cette analyse.

Ensuite, j'aimerais remercier l'entreprise Pharma Technology et plus spécialement Martial Dollinger (fondateur) et Géraldine Kolkman qui m'ont accueilli et m'ont accordé de leur temps précieux pour la réalisation d'un stage de fin d'études. En outre, ils m'ont soutenu dans les différentes démarches liées à la réalisation de mon mémoire. Grâce à eux, il m'a été facile de m'immiscer au sein de Pharma Technology et de récolter toutes les informations dont j'avais besoin pour la bonne réalisation de ce mémoire.

Je voudrais remercier mon papa qui à plusieurs reprises a éclairé ma lanterne et qui m'a recommandé le livre de Taskin et Dietrich (2020) : *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* qui a été l'un des piliers dans la réalisation de mon mémoire.

Finalement, j'aimerais remercier ma maman qui m'a soutenue durant toute la réalisation de ce mémoire.

## Engagement Anti-Plagiat

*« Je soussigné, Nolf Apolline, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

*Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »*

*Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.*

*« Venir ensemble est un commencement,*

*Rester ensemble est un progrès,*

*Travailler ensemble est un succès. »*

*Henry Ford*

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Méthodologie.....</b>  | <b>5</b>  |
| Les recherches théoriques.....  | 5         |
| Les personnes interrogées.....  | 6         |
| Collecte des données .....  | 7         |
| Analyse des résultats .....   | 12        |
| Limites et critiques méthodologiques.....   | 12        |
| <b>Chapitre 1: La culture d'entreprise.....</b>                                   | <b>14</b> |
| 1.1 Le concept de la culture d'entreprise.....                                    | 14        |
| 1.2 Définition .....  | 15        |
| 1.3 Les Composants de la culture d'entreprise.....                                | 16        |
| 1.4 Usage .....   | 17        |
| 1.5 Théorie de l'impact du fondateur et du pays sur la culture d'entreprise ..... | 20        |
| 1.6 Question de recherches.....   | 25        |
| <b>Chapitre 2 : Le commencement.....</b>  | <b>28</b> |
| 2.1 Martial a commencé dans son garage.....                                       | 28        |
| 2.2 Analyse du fondateur : Martial Dollinger .....                                | 30        |
| 2.4 Analyse du leadership de Martial Dollinger .....                              | 32        |
| 2.5 L'analyse de la culture de la création de PT.....                             | 33        |
| 2.6 Conclusion du commencement.....   | 35        |
| <b>Chapitre 3 : La conjoncture actuelle de Pharma Technology .....</b>            | <b>36</b> |
| 3.1 Un leader mondial.....  | 36        |
| 3.2 Analyse générale de la culture de Pharma Technology .....                     | 37        |
| 3.2.1 Les valeurs.....  | 37        |
| 3.2.2 Le tissu culturel .....   | 38        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....  | 42        |
| 3.2.4 Analyse de la perception actuelle de la culture de l'entreprise .....  | 45        |
| 2.3.5 Résultat de l'Organizational Culture Assessment Instrument.....  | 49        |
| 3. Point d'attention.....  | 51        |
| 3.1 Op.4 .....   | 52        |
| 3.2 BE.1 .....   | 53        |
| 4. Conclusion.....   | 56        |
| <b>Chapitre 4 : L'avenir de la culture d'entreprise de Pharma Technology .....</b>   | <b>59</b> |
| 4.1 Quel avenir pour Pharma Technology ? .....   | 59        |
| 4.2 L'analyse de l'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....   | 60        |
| 4.3 Résultats de l'Organizational Culture Assessment Instrument .....  | 64        |
| 4.4 Point d'attention .....  | 65        |
| 4.4.1 Le cas de Op.4. ....   | 65        |
| 4.5 Conclusion.....  | 67        |
| <b>Chapitre 5 : Conclusion générale.....</b>   | <b>69</b> |
| La perception de la culture d'entreprise lors de sa création.....  | 69        |
| La perception de la culture actuelle de l'entreprise .....   | 70        |
| La perception de ce vers quoi la culture d'entreprise pourrait tendre dans un futur proche .....   | 72        |
| <b>Chapitre 6 : Recul général et recommandations.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ANNEXE 1 : Sondage à destination du fondateur, des directeurs et managers.1</b>   |           |
| <b>ANNEXE 2 : Résultats des points attribués par le fondateur, les directeurs et managers<br/>concernant la culture actuelle et futur de Pharma Technology .....</b> | <b>16</b> |
| <b>ANNEXE 3 : Répartition des points et calculs.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>ANNEXE 4 : Retranscription de l'interview du 2 mars 2022 de Martial Dollinger .....</b>   | <b>19</b> |





## Table des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 1: Les différents niveaux de culture.....   | 2  |
| Figure 2: Ligne hiérarchique entre le fondateur, les directeurs et les managers.....   | 7  |
| Figure 3: The Competing Value Framework (Cameron et Quinn, 2011, p.53).....  | 10 |
| Figure 4: Les 3 composants de la culture d'entreprise selon Schein (2004) .....  | 17 |
| Figure 5: Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights. Hofstede Insights. (2022). What about Belgium? Récupéré le 16 mai 2022 de..... | 21 |
| Figure 6: La culture d'entreprise comme superposition de strates .....   | 25 |
| Figure 7 : Nombre de personnes ayant utilisé le même adjectif pour décrire le type de leadership de M. Dollinger .....   | 32 |
| Figure 8: Logo de Pharma Technology (Pharma Technology – power point Color Palette, 2022) .....  | 40 |
| Figure 9: Comparaison de la perception du fondateur et des directeurs et managers concernant la culture actuelle de Pharma Technology .....                            | 49 |
| Figure 10 : Comparaison de la perception de la culture d'entreprise actuelle entre Op.4 et la moyenne .....  | 52 |
| Figure 11: Comparaison de la perception de la culture d'entreprise actuelle entre BE.1 et la moyenne .....   | 54 |
| Figure 12: Comparaison de la perception du fondateur et des directeurs et managers concernant l'avenir de la culture de Pharma Technology .....                        | 64 |
| Figure 13: Résultats des points attribués par les directeurs et managers concernant l'avenir de la culture de Pharma Technology.....                                   | 65 |
| Figure 14: Comparaison de la perception de l'avenir de la culture d'entreprise entre Op.4 et la moyenne .....  | 66 |

## Table des Tableaux

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la caractéristique dominante..... | 45 |
| Tableau 2: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le leadership .....               | 46 |
| Tableau 3: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la gestion des employés.....      | 46 |
| Tableau 4: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la glue sociale.....              | 47 |
| Tableau 5: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la stratégie .....                | 47 |
| Tableau 6: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le critère de succès .....        | 48 |
| Tableau 7: Résultats des points attribués par les directeurs et managers concernant la culture actuelle de Pharma Technology .....              | 51 |
| Tableau 8: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la caractéristique dominante..... | 60 |
| Tableau 9: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le leadership .....               | 60 |
| Tableau 10: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la gestion des employés.....     | 61 |
| Tableau 11: : Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la glue sociale.....           | 62 |
| Tableau 12: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la stratégie .....               | 62 |
| Tableau 13: : Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le critère de succès .....     | 63 |

## Introduction

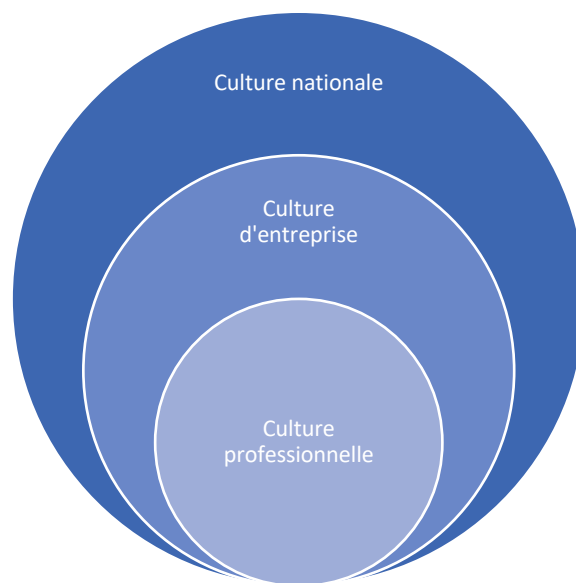
Dans le cadre de la dernière année de Master à l'ICHEC Business School of Brussels, il est demandé aux étudiants de réaliser un mémoire de fin d'études. Pour la réalisation de celui-ci, il nous est demandé de choisir un sujet qui nous intéresse. Dans mon cas, cela n'a pas été difficile. Grâce aux larges spectres de cours abordés durant ces cinq dernières années, j'ai eu la chance de découvrir des matières pour lesquelles j'ai directement senti un intérêt grandissant. L'une de ces matières était la gestion des ressources humaines. Dès lors, j'ai cherché un sujet qui pourrait animer ma curiosité pour la réalisation de ce mémoire. C'est dans le cadre de ces recherches que je suis tombée sur le terme de la culture.

Lorsque l'on entend parler de la culture au sens large, il est rare que l'on pense en premier à la culture de l'entreprise. Généralement, le lecteur pensera tout d'abord à la culture d'un pays ou encore, aux différences culturelles que l'on peut trouver entre différentes ethnies.

Ce niveau de culture est appelé le niveau national ou régional (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Dans la classification que font Trompenaars & Hampden-Turner (2011), la culture nationale est la plus haute que l'on peut trouver. Lors de l'étude de ce niveau de culture, des chercheurs tels que Hofstede, Aiken & Bacharach et Trompenaars (cité par Cameron et Quinn, 2011) mettent en évidence des différences marquées entre les continents et les pays sur la base de certaines dimensions clés tel que l'individualisme versus le collectivisme, le rapport au temps, le rapport au pouvoir, le rapport à l'incertitude, l'indulgence et si la culture est plutôt masculine ou féminine.

Le niveau intermédiaire étudié par Trompenaars & Hampden-Turner (2011), est celui de la culture d'entreprise. Selon Cameron & Quinn (2011), la culture d'entreprise est reflétée par ce qui est valorisé par les styles de leadership dominants, le langage et les symboles, les procédures et les routines, et les définitions du succès qui rendent une organisation unique. Comme tout type de culture, celle-ci sera reflétée par un langage, des symboles et des règles qui lui sont propres (Cameron & Quinn, 2011).

Le dernier niveau de culture est le niveau professionnel. Au sein d'une entreprise, il existe des sous-cultures qui sont relatives aux différents départements de l'entreprise. Cela vient du fait que les personnes appartenant à un même département, partagent le même jargon et des orientations professionnelles et éthiques communes (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Selon Cameron et Quinn (2011), ces sous-cultures peuvent représenter un vrai défi au niveau de la coordination et de l'intégration de différents processus ou activités dans l'entreprise. Elles sont souvent le résultat de conflits culturels entre les différentes sous-unités.



*Figure 1: Les différents niveaux de culture*

Bien que ces cultures soient sur différents niveaux, elles ne sont pas indissociables les unes des autres. En effet, Meyer (2015) rappelle que la culture régionale a bien un impact sur la culture de l'organisation et que, pour pouvoir faire du commerce à l'international, il est important de considérer ces différents niveaux de cultures et de comprendre leurs impacts sur les interactions humaines.

Ce mémoire se focalisera sur l'étude de la culture au niveau de l'entreprise et répondra à la question de recherche suivante :

*Comment la culture d'entreprise de Pharma Technology est-elle perçue par son fondateur, ses directeurs et managers lors de 3 moments de la vie de l'entreprise : sa création, son présent et son futur ?*

Cette question de recherches m'est venue à l'esprit lors de mon stage effectué dans l'entreprise Pharma Technology. Lors de mon arrivée, l'entreprise entamait les prémices d'un travail concernant ses valeurs fondamentales<sup>1</sup>. Je me suis alors questionnée sur l'utilité de ces valeurs : A quoi servent-elles ? Sont-elles perçues de la même façon par tous les collaborateurs ? ... C'est en essayant d'apporter des réponses à ces différentes questions que je suis arrivée à me questionner sur la culture de l'entreprise de Pharma Technology et ses différentes perceptions.

Avant d'aller plus loin, il semble intéressant de vous parler brièvement de l'entreprise Pharma Technology en quelques mots. Pharma Technology est une entreprise anonyme qui a été fondée en 1993 par Martial Dollinger. Selon son code NACE BEL, l'entreprise a comme activité principale le commerce de gros et d'autres machines et d'équipements (Banque Nationale de Belgique, s.d.) à destination de l'industrie pharmaceutique. Aujourd'hui, par sa possession de 70% des parts de marché (Martial Dollinger, interview du 2 mars 2022) Pharma Technology est le leader mondial dans le dépoussiérage/polissage des métaux, la détection des métaux, le contrôle en cours de fabrication (poids, épaisseur, diamètre et dureté), le dispositif de lubrification externe et le système de tri dans l'industrie pharmaceutique (site internet de Pharma Technology, 2022).

L'objectif principal de ce travail est de déterminer comment le fondateur, ses managers et ses dirigeants perçoivent la culture d'entreprise à plusieurs moments dans le temps. Ensuite, le but sera de déterminer si ces deux groupes (le fondateur d'un côté et les directeurs et managers de l'autre) partagent ou non la même perception de cette culture d'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, dans un premier temps, ce mémoire abordera la culture d'entreprise d'un point de vue théorique et mettra en lumière sa définition, ses composants, son utilité, ... La suite de ce travail sera divisé en 3 parties (Chapitre 2, 3 et 4) qui représentent les 3 dimensions temporelles qui seront abordées.

Le Chapitre 2 consiste en l'analyse de la culture d'entreprise lors de la création de cette dernière en 1993. Cette analyse se basera essentiellement sur des données récoltées lors de l'interview

---

<sup>1</sup> Les valeurs fondamentales d'une entreprise sont un ensemble de principes qui reflète la vision du dirigeant de l'entreprise et qui se trouve au cœur du management. (Talent Program, 2021)

du fondateur et aura pour but de réussir à mieux connaître le fondateur en lui-même et quel impact il a eu sur la culture de l'entreprise.

Le Chapitre 3 est consacré à la culture telle qu'elle est perçue aujourd'hui dans l'organisation. Pour commencer cette deuxième partie, une courte présentation de l'entreprise sera effectuée. Ensuite, grâce à l'analyse des données par le biais de mes observations récoltées sur le terrain et par la réalisation du test de *l'Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron et Quinn (2011), il sera possible de définir la perception actuelle du fondateur, des directeurs et des managers à propos de la culture de l'entreprise.

Le Chapitre 4 de ce mémoire est consacré à l'avenir, à l'analyse de la culture de l'entreprise pour les cinq prochaines années. Encore une fois, par le biais des observations réalisées lors de mon stage dans cette entreprise et par la réalisation de *l'Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron et Quinn (2011), il sera alors possible de faire la lumière sur le type de culture que Pharma Technology s'apprête à adopter.

Ce travail sera finalement clôturé par une conclusion générale (Chapitre 5) et des recommandations (Chapitre 6).

## Méthodologie

Cette partie du travail a pour but principal d'énoncer la méthodologie et la façon dont les données ont été récoltées lors de la réalisation de cette analyse. Ce travail présentera l'entreprise Pharma Technology lors de 3 étapes de sa vie : sa création, sa situation actuelle et ce vers quoi la culture d'entreprise pourrait tendre dans un futur proche. Pour ce faire, une présentation de l'entreprise sera faite dans les 3 différentes parties de ce mémoire. Ensuite, nous aborderons les différentes méthodes de collecte de données, la stratégie suivie lors de l'analyse de ces données et finalement les critiques qui leur sont associées.

Il est important de garder à l'esprit que l'analyse effectuée lors de ce travail se base sur la *perception* qu'ont le fondateur, les directeurs et les managers concernant la culture de l'entreprise Pharma Technology. C'est donc leur ressenti subjectif qui sera analysé lors de ce travail.

### *Les recherches théoriques*

La partie théorique de ce mémoire se constitue majoritairement de sources scientifiques venant de *Google Scholar* ou de livres écrits par des personnes renommées dans le monde des ressources humaines tel que Schein, Taskin & Dietrich et Cameron & Quinn.

Edgar Schein est un chercheur, écrivain, professeur et consultant dans les domaines de la culture de l'entreprise, le développement organisationnel et le dynamisme des carrières (Schein, 2004). Il est connu pour avoir écrit 14 livres dont *Organizational Culture and Leadership* (2004) qui est utilisé dans cette recherche. Au cours de sa carrière, il a été plusieurs fois récompensé pour ses écrits et est devenu mondialement connu après avoir travaillé en tant que consultant pour Apple, Shell, Procter & Gamble et bien d'autres (Schein, 2004).

Laurent Taskin et Anne Dietrich sont tous les deux Docteurs en Sciences de gestion et Professeurs dans diverses universités renommées dans le management. Ces deux auteurs ont publié de nombreux d'articles concernant la gestion des ressources humaines, le management humain ou encore le temps de travail. Ils se retrouvent autour d'un livre qui s'intitule

*Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2019) qui a été utilisé pour la réalisation de ce travail.

Enfin, Kim Cameron & Robbert Quinn sont tous les deux Professeurs à University of Michigan. Cameron a effectué des recherches sur la vertu organisationnelle, la réduction des effectifs, l'efficacité, la culture et le développement de l'excellence en matière de leadership qui ont été publiées dans plus de 120 articles et 14 livres (Cameron et Quinn, 2011). Quinn est lui connu pour ses 14 livres concernant des sujets tels que le changement organisationnel et l'efficacité (Cameron et Quinn, 2011). Ces deux chercheurs sont aussi connu pour la réalisation du *Competing Values Framework*, qui est reconnu comme faisant partie des 40 modèles les plus influents dans l'histoire du business (Cameron et Quinn, 2011). La plupart de ce travail est effectué d'après leur livre : *Diagnosing and Changing Organizational Culture, based on the Competing Values Framework* (2011).

Les parties de ce mémoire concernant l'entreprise Pharma Technology viennent essentiellement du site internet de l'entreprise, de documents internes et de discussions avec les collaborateurs. Elles ont été consignées quotidiennement dans un carnet de terrain.

### *Les personnes interrogées*

Pour la réalisation de ce travail, 11 personnes ont été interrogées dont le fondateur de l'entreprise, les 5 directeurs des différents départements de l'entreprise et les 5 managers présents dans l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise Pharma Technology, les directeurs sont définis comme étant les personnes responsables d'un ou de plusieurs départements. Dans cette responsabilité sont inclus : la prise de décisions, la gestion des collaborateurs et la performance du département. Les directeurs dépendent directement au fondateur de l'entreprise. Les managers, quant à eux, sont des personnes qui au sein des départements assurent ont des responsabilités de gestion vis-à-vis de plusieurs personnes. Les managers rapportent au directeur du département dans lequel ils travaillent. Par leur titre, les directeurs ont plus de responsabilités et plus de pouvoir décisionnel que les managers (carnet de terrain, 21 septembre 2021).



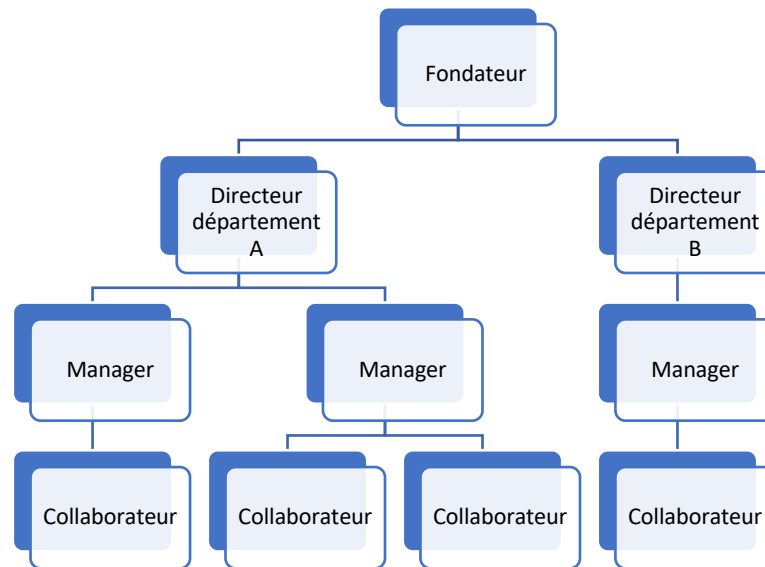


Figure 2: Ligne hiérarchique entre le fondateur, les directeurs et les managers

Ces personnes ont été choisies car elles ont toute une implication décisionnelle et exercent une certaine forme de pouvoir au sein de l'entreprise. Grâce à leur statut, elles jouent un rôle de modèle pour les autres collaborateurs de l'entreprise et ont donc une certaine influence (cf. *infra* « Question de recherches » sur leurs comportements (Kane-Urrabazo, 2006).

### Collecte des données

Pour la réalisation de ce travail, la collecte des données s'est faite avec l'aide de quatre outils différents :

- Un entretien individuel semi-directif sur base d'un guide d'entretien défini préalablement.
- Un sondage basé sur le test *Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron et Quinn (2011) à l'intention du fondateur.
- Un sondage anonyme basé sur le test *Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron et Quinn (2011) et complété de trois questions supplémentaires à l'intention des directeurs et managers.
- Mes observations sur le terrain reportées quotidiennement dans un *carnet de terrain*.

En ce qui concerne la collecte des données venant du fondateur de l'entreprise -*Martial Dollinger*- celle-ci s'est faite lors d'une interview individuelle semi-directive le 2 mars 2022

(Voir ANNEXE 4 : Retranscription de l'interview du 2 mars 2022 de Martial Dollinger) et lors d'un sondage rempli le 3 mars 2022 (Voir ANNEXE 1 : Sondage à destination du fondateur, des directeurs et managers). Le but de cet entretien individuel avec le fondateur était de comprendre sa vision concernant son entreprise depuis sa création jusqu'à sa projection dans un future proche.

Le sondage (Voir ANNEXE 1 : Sondage à destination du fondateur, des directeurs et managers) anonyme qui a été réalisé de la période du 7 au 21 mars 2022 avait pour but, dans un premier temps, de pouvoir définir la perception que les différents directeurs et managers ont de la culture d'entreprise actuelle et, dans un second temps, de définir l'orientation future de cette culture. A cette fin, le teste *Organizational Culture Assessment Instrument* (dit *OCAI*) de Cameron et Quinn (2011) a été utilisé. A l'origine, la recherche de Cameron et Quinn (2011) porte sur la recherche de la compétitivité et de la performance<sup>2</sup> des entreprises. Leur recherche (Cameron et Quinn, 2011) était basée sur deux questions principales qui étaient posées au sein de différentes entreprises : (1) quels sont les critères les plus importants pour déterminer si une entreprise est efficace et (2) quels sont les facteurs clés qui définissent l'efficacité organisationnelle ?

De cette étude est ressortie quatre types de réponses :

- Pour certains, les entreprises sont considérées comme efficaces si elles sont si elles sont changeantes, adaptables et organiques.
- Pour d'autres, il s'agit de savoir si l'entreprise est considérée comme stable, prédictible et fonctionne de façon mécanique.
- D'autres encore pensent qu'une organisation est efficace si elle fonctionne de manière harmonieuse en interne.
- Et finalement, certains pensent qu'une organisation peut être efficace si elle se concentre sur l'interaction ou la compétition avec d'autres entreprises.

---

<sup>2</sup> D'après le site internet Market Business News (Organizational performance – definition and meaning, 2022, para.1) la performance organisationnelle implique l'analyse de la performance d'une entreprise par rapport à ses objectifs et buts. En d'autres termes, la performance organisationnelle comprend les résultats ou les produits réels comparés aux produits prévus. L'analyse se concentre sur trois résultats principaux : premièrement, la performance de la valeur pour l'actionnaire ; deuxièmement, la performance financière ; et troisièmement, la performance du marché.

Ces indicateurs d'efficacité représentent la valeur que les personnes accordent à la performance d'une organisation. Ils définissent ce qui est considéré comme bon, juste et approprié. En d'autres termes, ils définissent les valeurs fondamentales sur lesquelles se fondent les jugements portés sur les organisations (Cameron et Quinn, 2011).

Cette étude (Cameron et Quinn, 2011) a donné naissance à ce que l'on appelle « the Competing Value Framework ». Ce *framework* reprend les 4 différentes façons de définir la performance de l'entreprise avec la valeur fondamentale qui est associée à cette définition.

Chaque quadrant de ce *framework* représente des hypothèses, des orientations et des valeurs de base qui sont les éléments qui composent la culture organisationnelle. Ce *framework* donne donc quatre types de culture d'entreprise : la culture hiérarchique, la culture du marché, la culture du clan et enfin la culture adhocratie. (cf. *infra* «Figure 4: The Competing Value Framework »). Ces différents types de cultures sont définis plus loin dans ce travail.

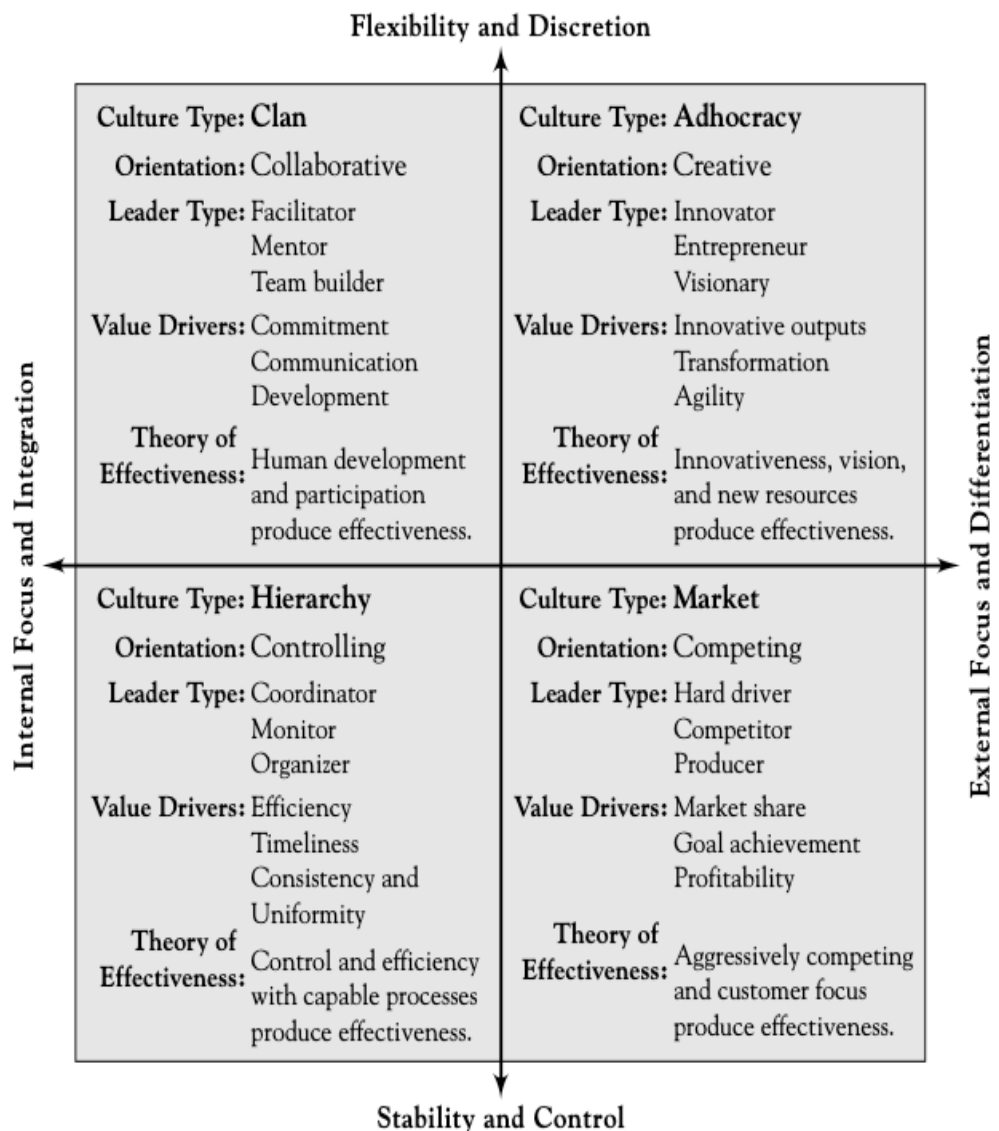


Figure 3: The Competing Value Framework (Cameron et Quinn, 2011, p.53)

L'OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) est composé de 12 questions. Chaque question comporte 4 alternatives de réponses annotées de la lettre A, B, C ou D. Il a été demandé aux participants de répartir 100 points entre les 4 alternatives proposées en accordant un plus grand nombre de points à la proposition qui leur semblait être la plus similaire à leur entreprise.

Par exemple, la première question du sondage concerne le *leadership organisationnel*. Il a donc été demandé aux différents collaborateurs de répartir un total de 100 points entre ces 4 différentes affirmations :

*A. Le leadership de l'organisation est généralement considéré comme un exemple de mentorat, de facilitation ou de soutien.*

*B. Les dirigeants de l'organisation sont généralement considérés comme des exemples d'esprit d'entreprise, d'innovation ou de prise de risque.*

*C. Le leadership de l'organisation est généralement considéré comme un exemple d'une approche pragmatique, agressive et axée sur les résultats.*

*D. Le leadership de l'organisation est généralement considéré comme un exemple d'efficacité en matière de coordination, d'organisation ou de bon fonctionnement.*

Parmi les douze questions composant le test, six sont intitulées « Maintenant », elles font référence à la culture de l'entreprise telle que les collaborateurs la perçoivent aujourd'hui. Après avoir répondu à la question "Maintenant", les répondants trouvent la même question mais cette fois-ci sous l'intitulé "Préféré". Les réponses à cette seconde série de questions, doivent être basées sur l'aspect que les directeurs et managers voudraient donner à l'organisation d'ici cinq ans.

Lors de ce sondage, trois questions supplémentaires au test de l'OCAI ont été posées. Ces dernières avaient pour but de connaître la perception des directeurs et managers sur le *type de leadership* utilisé par le fondateur, les *valeurs fondamentales* de l'entreprise auxquelles ils s'identifient le plus et enfin une *définition* de la culture de Pharma Technology telle qu'ils la décriraient à quelqu'un d'externe à l'organisation.

Mes observations ont été réalisées quotidiennement et retranscrites dans un carnet de terrain lors de mes deux périodes de stage (du 20 septembre 2021 au 21 décembre 2021 et du 11 février 2022 au 1<sup>er</sup> avril 2022) passées chez Pharma Technology. Ces observations sont celles que j'ai pu faire dans de mon rôle de stagiaire dans le département Administration et Finance (+ Ressource Humaine). Elles se composent de discussions informelles, de procès-verbaux rédigés

lors de réunions et d'observations plus générales. Toutes les personnes avec qui j'ai pu échanger lors de mon stage étaient au courant que ma présence était liée à la réalisation d'un mémoire sur la culture de l'entreprise Pharma Technology. Par conséquent, elles étaient averties quant au fait que ces données pouvaient potentiellement être utilisées lors de cette analyse.

### *Analyse des résultats*

En ce qui concerne l'analyse des résultats, différentes analyses ont été mises en place en fonction des différentes récoltes de données utilisées.

Pour les tests de l'*OCAI*, les informations récoltées lors de ce sondage ont été comptabilisées en utilisant la méthode de comptabilisation de l'*OCAI* lui-même. Pour ce faire, une moyenne de chaque point accordé par lettre (A, B, C ou D) a été calculée. Cela signifie que chaque score attribué à la lettre A lors des 6 questions avec intitulé « Maintenant » ont été additionnées et ensuite divisées par 6. Ce processus a été suivi à l'identique pour les autres lettres et ensuite pour les questions avec l'intitulé « Préféré ». Comme chaque lettre correspond à l'un des 4 types de culture (A= Clan, B= Adhocratique, C= Hiérarchique et D= Marché), il a été possible de déterminer la perception de la culture en prenant la moyenne la plus élevée (Fralinger & Olson, 2007).

### *Limites et critiques méthodologiques*

Premièrement, ce mémoire consiste en l'analyse la *perception* de culture d'entreprise de Pharma Technology par son fondateur, ses directeurs et ses managers de septembre 2021 à mars 2022. La culture d'entreprise n'étant pas figée dans le temps, cette étude ne sera représentative que pour cette période bien définie. Par manque de temps et de moyens (tous les collaborateurs de Pharma Technology n'ayant pas une boîte mail liée à l'entreprise, une partie de la population ne participant généralement pas aux enquêtes et le fait que le sondage soit jugé comme étant difficile par la plupart des sondés) (carnet de terrain, 13 mars 2022), il n'a pas été possible d'interviewer et de sonder tous les collaborateurs faisant partie de Pharma Technology.

Cette étude ne reflète que la perception du fondateur, des directeurs et managers. De ce fait, cette étude ne peut donc pas être généralisée à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. De plus, la culture est un phénomène de co-construction qui se fait avec la collaboration des employés. Il est important de prendre en compte les écarts existants entre le discours des décideurs et la réalité sociale de l'entreprise (Ruwet, 2022).

En ce qui concerne la récolte de données, et plus particulièrement le sondage à destination des directeurs et managers, ce dernier ne comprenait pas de case 'commentaire' à côté des questions. De plus, par les études de Fralinger & Olson (2007) qui mettent en évidence que lors de la réalisation d'un sondage, il est difficile de garantir l'honnêteté des personnes qui ont répondu, il m'a paru opportun de rendre ce sondage anonyme. Par ce fait, il n'a donc pas été possible de demander des explications complémentaires par rapport à leurs réponses.

Néanmoins, l'échantillon se composant de dix personnes réparties dans cinq départements (dont certains départements ne comportant qu'une seule personne interrogée), il m'a été très facile d'identifier les réponses de certains des répondants. Lors de l'analyse des résultats, il n'a donc pas été toujours facile de ne pas faire une personnalisation des résultats obtenus.

*En vous souhaitant une agréable lecture*

# Chapitre 1: La culture d'entreprise

## 1.1 Le concept de la culture d'entreprise

Débutons d'abord par une mise en contexte et revenons sur l'origine du terme "culture d'entreprise". Bien que le terme « culture » soit emprunté à l'anthropologie pour illustrer l'idée de communauté et l'adoption de certains comportements, en management, ce terme ne s'arrête pas là. Comme nous le verrons plus tard dans la définition actuelle du terme (cf. *infra* « 1.2 Définition »), dans le monde de l'entreprise, la culture met l'accent sur la création de valeurs et de savoir-faire communs au service de la performance de l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2000).

Tandis que la théorisation de la culture d'entreprise vient d'Amérique du Nord, le *concept* est observé pour la première fois dans les années 80 au Japon. A cette période, le Japon fait son grand retour dans la concurrence mondiale et suscite l'intérêt des chercheurs et des praticiens en quête des facteurs clés du succès japonais (Taskin & Dietrich, 2000). Pour Godelier, il en ressort que les facteurs clés seraient ceux « qui se réfèrent aux caractéristiques culturelles du pays, donnant ainsi la primauté à une lecture essentiellement « culturaliste » du monde japonais, fondée sur les valeurs au détriment d'autres caractéristiques notamment sociales » (cité par Taskin & Dietrich, 2000, p.213). C'est de ces recherches que la notion de culture d'entreprise va émerger et va transformer la culture en un outil de gestion servant à la recherche de la performance. Par la suite, bon nombre de praticiens (Peters & Waterman cité par Taskin & Dietrich, 2000) vont appuyer sur le fait que partager des valeurs communes au sein de l'entreprise est un élément essentiel pour l'aboutissement de cette dernière.

Cette théorie sera également adoptée en Europe. Néanmoins, elle y prendra un autre sens. À la suite du choc pétrolier de 1973, les entreprises européennes font face à des restructurations et à des vagues de licenciements massives. Dans ce contexte bien précis, la culture d'entreprise aura pour but de créer une communauté au sein de l'entreprise qui redonnera un sens aux travailleurs. Petit à petit, cette même culture servira aussi lors de la conduite des changements au sein de l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2000).



## 1.2 Définition

Comme le souligne Barney (1986), il existe peu de concepts dans la théorie des organisations qui peuvent se vanter d'avoir autant de définitions différentes que la culture d'entreprise. En effet, selon Cameron et Quinn (2011), il existerait dans la littérature plus de 150 définitions de la culture qui ont pu être identifiées. Dans ces différentes définitions, plusieurs auteurs (Deal & Kennedy, Peter & Waterman cité par Barney, 1986) se regroupent et définissent la culture d'entreprise comme étant un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de suppositions et de symboles qui ensemble définissent la façon dont l'entreprise gère son business.

Plus tard, Cameron & Ettington, O'Reilly & Chatman et Schein (cité par Cameron & Quinn, 2011) se regrouperont et ajouteront au concept précédent le côté plus humain et social de la culture d'entreprise. En effet, ces derniers vont mettre en avant le fait que la culture d'entreprise est une construction sociale autour de l'entreprise qui sert de ciment social pour les personnes faisant partie de l'entreprise.

En entreprise, la culture est souvent définie avec la phrase de Lundy & Cowling : « *The way we do things around here* » (cité par Sun, 2008, p137). Cependant, cette définition résume de façon assez simpliste le concept de culture d'entreprise en laissant de côté tous les différents composants de cette dernière. De plus, Sun (2008), nous rappelle que théoriquement parlant, la façon dont on choisit de définir la culture d'entreprise aura un impact considérable sur la façon de l'examiner et de l'étudier. Néanmoins, en pratique, chaque organisation peut avoir sa propre interprétation et compréhension de sa culture (Sun, 2008).

Dans cette optique et pour la réalisation de ce mémoire, la définition utilisée sera celle de Schein qui est une définition actuelle et complète permettant une division de la culture d'entreprise en différents composantes.

*« Un modèle d'hypothèses de base partagées qui a été appris par un groupe au fur et à mesure qu'il résolvait ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, pour être*

*enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes. » (Schein, 2004, p.17.)*

### **1.3 Les Composants de la culture d'entreprise**

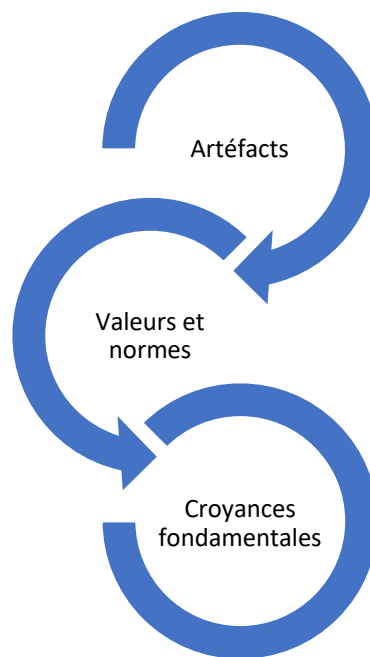
Pour pousser la définition de la culture organisationnelle plus loin, Schein (2004) va identifier les différents composants de celle-ci. Parmi ces composants, Schein (cité par Taskin & Dietrich, 2000), en retiendra 3 et les classifera du plus tangible au moins tangible. Grâce à cette classification (Schein, 2004), il nous sera dès lors possible d'analyser la culture organisationnelle à différents niveaux ce qui nous permettra de mieux comprendre les impacts de la culture organisationnelle sur l'entreprise.

Le niveau le plus tangible de la culture organisationnelle est celui des artefacts. Ce niveau inclus tout ce qu'une personne extérieure peut voir, entendre et sentir lorsqu'elle rentre en contact avec une culture organisationnelle qui ne lui est pas familière (Schein, 2004). C'est dans ce niveau que l'on va retrouver les codes vestimentaires, le type de langage utilisé (Taskin & Dietrich, 2000), les rituels, cérémonies observables et aussi la liste de valeurs de l'organisation (Schein, 2004). Ce niveau, bien que facilement observable, « *est bien souvent indéchiffrable ou difficilement interprétable* » (Taskin & Dietrich, 2000, p.209) car il n'est en réalité que l'incarnation matérielle des deux autres niveaux que nous analyserons juste après.

Le niveau intermédiaire est celui des valeurs et des normes. Les valeurs de l'organisation regroupent les valeurs qui ont été promulguées par le fondateur et par les différents leaders (cf. *infra* « Théorie de l'impact du fondateur sur la culture d'entreprise »). Ces valeurs ont pour rôle de définir ce qui est acceptable ou non au sein de l'entreprise et par la même occasion, ces valeurs réduisent les incertitudes qui pourraient être présentes dans l'entreprise. Par ces deux rôles, petit à petit, ces valeurs vont se transformer en normes et en règles opérationnelles qui dicteront les comportements au sein des entreprises. Ces dernières se transmettront lors de la formation de nouveaux membres (Schein, 2004).

L'ensemble de ces valeurs et de ces normes forment ce que Schein (2004) appelle la philosophie organisationnelle qui servira de guide pour les personnes faisant partie de l'entreprise.

Finalement, le niveau le moins tangible est celui des croyances fondamentales. Les croyances fondamentales sont toutes les normes qui sont perçues comme allant de soi et qui ne sont plus remises en question dans l'organisation (Taskin & Dietrich, 2000). Ces croyances fondamentales vont guider les comportements et la façon dont certaines choses doivent être perçues, pensées et ressenties au sein de l'entreprise (Schein, 2004). Suite à cela, les croyances fondamentales sont souvent perçues comme étant un mécanisme de défense cognitif qui permettent au groupe de continuer à fonctionner. Ce niveau de culture organisationnelle est ce qui s'apparente plus à l'ADN du groupe (Schein, 2004).



*Figure 4: Les 3 composants de la culture d'entreprise selon Schein (2004)*

#### **1.4 Usage**

La culture d'entreprise est aussi connue comme pouvant avoir un impact sur la performance des organisations. Bien que des auteurs tels que Devillard & Rey (2008) aient mis en évidence que la culture n'est pas un facteur indispensable à la performance de l'entreprise (une entreprise peut être performante par les nouvelles technologies qu'elle utilise tout en ayant une culture d'entreprise médiocre), d'autres chercheurs tel que Barney (1986) démontrent que la culture d'entreprise peut être un avantage compétitif durable si elle répond à une série de critères.

Selon Barney (1986), la première caractéristique que la culture doit avoir pour être un avantage compétitif durable est qu'elle doit avoir un *impact économique positif* pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette caractéristique devrait, en réalité, être un prérequis pour le bon fonctionnement de n'importe quelle entreprise. En effet, si la culture de l'entreprise a tendance à être un obstacle à la création de valeurs, par définition, cette culture ne représente en aucun cas un avantage. Par cette caractéristique, l'auteur (Barney, 1986) entend que la culture d'entreprise doit permettre à l'entreprise de se comporter de façon à créer de la valeur économique pour l'entreprise.

Cette caractéristique dite basique, peut rapporter de la valeur à l'entreprise si elle résulte des valeurs fondatrices de l'entreprise (Barney, 1986). Par exemple, les entreprises qui sont très proche de leurs clients sont généralement obsédées par le service au client et la satisfaction de celui-ci. Ces obsessions résultent généralement des valeurs fondatrices de l'entreprise et peuvent donc ajouter de la valeur d'un point de vue économique par l'augmentation des ventes, le développement de produits en collaboration avec le client ou encore de la loyauté envers l'entreprise (Barney, 1986).

La deuxième caractéristique à cocher est le fait d'avoir une culture qui se définit comme étant *rare*. Cette rareté peut venir de différents endroits. La création de cette rareté peut venir de l'histoire de la création de l'entreprise qui s'est faite dans des circonstances uniques ou par la personnalité atypique du fondateur ou encore par les circonstances uniques de la croissance de l'entreprise (Barney, 1986). Néanmoins Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S (cité par Barney, 1986) mettent en avant que les différents exemples cités ci-dessus ne donnent pas forcément naissance à une culture d'entreprise unique.

La troisième et dernière caractéristique à avoir est *le côté inimitable* de la culture d'entreprise. Bien entendu, une culture d'entreprise ne peut jamais être totalement imitée car elle dépend des circonstances dans laquelle l'entreprise évolue et est représentée par des valeurs, des symboles et des croyances qui sont très difficilement identifiables (Barney, 1986). Souvent, les caractéristiques qui font que la culture d'entreprise est rare et unique font qu'elle devient extrêmement difficile à imiter (Barney, 1986).

D'après Barney (1986) une entreprise qui bénéficie de ces trois avantages (une culture d'entreprise économiquement positive, rare et inimitable) pourra bénéficier d'un avantage compétitif durable. Néanmoins, Peters & Waterman (cité par Barney, 1986) mettent en lumière que l'avantage compétitif résultant de ces avantages peut être réduit à un simple avantage moyen ou même en dessous de la moyenne si l'entreprise ne réussit pas à manager d'autres fonctions (tel que des fonctions financières ou analytiques) de manière stratégique.

Barney (1986), rappelle que ce n'est pas parce qu'une entreprise profite actuellement d'un avantage concurrentiel grâce à sa culture d'entreprise que ce sera toujours le cas. En effet, en fonction des différents contextes économiques, géographiques ou encore compétitifs, une culture d'entreprise peut passer d'un avantage à un *handicap*.

L'étude de la culture d'une entreprise s'avère intéressante afin de voir si cette dernière a les trois critères de Barney expliqués ci-dessus, ou comme l'ont expliqué Cameron et Quinn (2011) pouvoir vérifier que la culture de l'entreprise est bien en adéquation avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue quotidiennement.

A côté d'une possible amélioration de la performance, selon Johnson, Scholes, & Fréry (2000), la culture joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise par le fait qu'elle peut constituer à elle seule un *liant* et/ou un *frein* lors de la mise en place de stratégies et donc de changements. En effet, la culture peut servir de liant entre les employés et la stratégie qui est suivie par l'entreprise si celle-ci est inscrite dans la ligne de conduite de la culture de l'entreprise. Dans le cas contraire, la culture représentera un frein à l'implémentation de cette stratégie. Lemaitre (1984) rappelle que si la culture est basée sur la loyauté des travailleurs envers l'entreprise et vice versa, alors la culture pourrait faciliter l'acceptation du changement et donc la mise en place de nouvelles stratégies.

### *1.5 Théorie de l'impact du fondateur et du pays sur la culture d'entreprise*

La culture d'entreprise peut être vue métaphoriquement comme un empilement de strates qui, années après années, se réajustent et se confondent les unes avec les autres. Dans cette métaphore, la première strate composant la culture d'entreprise vient du fondateur (Devillard & Rey, 2008). Malgré lui, le fondateur va (par sa vision bien définie du produit/service qu'il veut mettre en place sur le marché, par l'environnement dans lequel ce produit/service évoluera, par ses expériences professionnelles précédentes et par sa culture nationale) implémenter une culture d'entreprise qui lui est propre en mettant en avant ses propres valeurs (Schein, 1983). L'entreprise est donc créée à son image par le fait que le fondateur apporte sa logique, sa vision, ses valeurs et sa volonté (Devillard & Rey, 2008).

Cette première strate sera capitale car elle va incarner ce que Devillard et Rey (2008) appellent le *mythe fondateur*. Ce mythe concernant la création de l'entreprise met en avant le premier succès de l'organisation et son héros (le fondateur). Ce mythe sert au fondement de l'organisation en créant une image idéale de celle-ci qui est basée sur ses valeurs fondamentales. Selon Devillard et Rey (2008) les employés qui s'identifient et s'approprient ce mythe seront plus mobilisés au sein de l'entreprise.

Cette strate est aussi composée des us et coutumes du pays duquel vient le fondateur et dans lequel l'entreprise évolue. Dans ce cas-ci, cela revient à parler de la culture belge. Pour mieux comprendre la culture belge dans laquelle s'inscrit Pharma Technology, nous allons donc utiliser les recherches menées par Hofstede et plus spécifiquement le site internet Hofstede Insights (2022).

Le site Hofstede Insights (2022) décompose la culture nationale en six grandes composantes : la distance du pouvoir, le degré d'interdépendance entre une société et ses membres, ce par quoi la société est menée, le rapport à l'incertitude, l'orientation à long ou à court terme et enfin le contrôle des pulsions. Toujours selon le site internet Hofstede Insights (2022), par l'utilisation du modèle 6-D© de Hofstede, il sera dès lors possible d'avoir un aperçu des moteurs profonds de la culture belge.

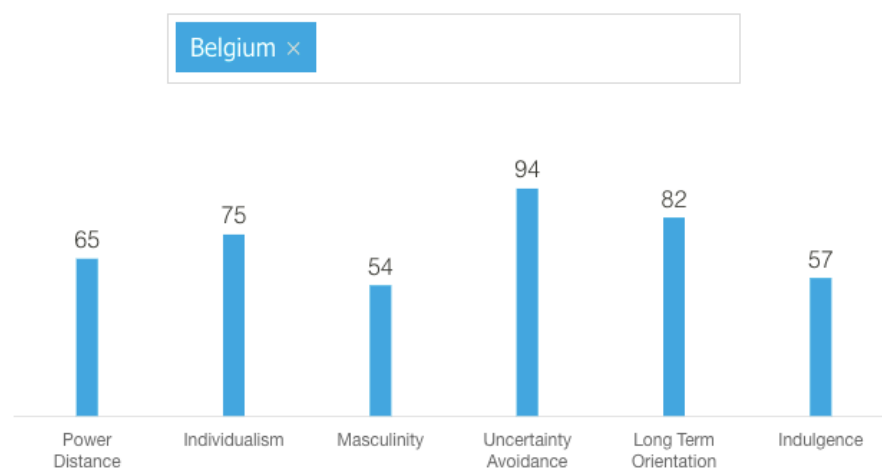


Figure 5: Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights. Hofstede Insights. (2022). What about Belgium? Récupéré le 16 mai 2022 de

<https://www.hofstede-insights.com/country/belgium/>

#### - Distance de pouvoir

Cette dimension traite les inégalités qui peuvent exister entre les individus d'une même société et la façon dont ces inégalités sont perçues et acceptées. La distance de pouvoir mesure la façon dont les individus les moins puissants d'une société conçoivent et acceptent ces inégalités de pouvoir (Hofstede Insights, 2022).

Par son score élevé (cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights ») présent dans cette catégorie, la Belgique accepte les inégalités. Au sein des entreprises, cela se traduit par exemple par une attitude plus formelle envers le gestionnaire. L'habitude est (en tout cas, lors du premier contact), d'aborder son supérieur en utilisant son nom de famille. Le flux d'informations présent dans l'entreprise est hiérarchique, cela signifie qu'elle est contrôlée, associée à une certaine forme de pouvoir et répartie de façon inégale (Hofstede Insights, 2022).

- Degré d'interdépendance

Le degré d'interdépendance interprète si les personnes faisant partie d'une même culture parlent en « je » ou en « nous ». Cela reflète la façon dont les gens se voient au sein de la société.

Avec un score de 75 ((cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights »)), les belges sont catégorisés comme étant individualistes et privilégiant les opinions individuelles et privées. Dans le milieu de l'entreprise, les relations de travail sont basées sur un contrat et une certaine autonomie est favorisée. Le management des individus et la reconnaissance liées au travail fourni est attendue. Les personnes ont le droit d'exprimer leurs opinions mais ne le feront pas de la même façon en fonction de la personne à laquelle ils s'adressent (Hofstede Insights, 2022).

Selon Hofstede Insights (2022), la culture belge abrite une contradiction : l'individualisme et le besoin d'une hiérarchie. Avec un score élevé dans ces deux catégories, une certaine tension se crée. Cette tension rend la relation entre un collaborateur et son supérieur délicate. Il est donc conseillé aux managers d'établir un deuxième niveau de communication qui consiste en un contact plus personnel avec chaque personne composant son équipe ce qui permet de donner l'impression que *tout le monde compte* et est important dans l'entreprise même si c'est de manière inégale.

- Ce qui guide la société

Avec un score moyen de 54 (cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights »)), la Belgique se retrouve encore une fois en contradiction.

Les cultures avec un score en dessous de 50 sont dites Féminines. Ces cultures accordent une importance à la qualité de leur vie et la considère comme un critère de réussite. Il est aussi mal vu de se démarquer au sein de ces populations. En ce qui concerne les cultures avec un score supérieur à 50, elles sont considérées comme étant Masculines. Une société masculine se défini



comme étant une société guidée par la réussite et le succès qui sont représentées par le fait d'être le meilleur dans son domaine (Hofstede Insights, 2022).

Par cette contradiction, il est mis en évidence que les Belges ont tendance à chercher des compromis. En effet, gagner lors d'une négociation aura moins d'importance que l'obtention d'un accord mutuel entre les parties (Hofstede Insights, 2022).

- Le rapport à l'incertitude

Le rapport à l'incertitude met en réalité en évidence la façon dont les sociétés font face à l'avenir. La mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par l'ambiguïté ou l'incertitude. (Hofstede Insights, 2022).

La société belge, avec un score de 94 (cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights »), aime la planification et ne laisse pas beaucoup de place à l'imprévu. En entreprise, les politiques de changement sont considérées comme stressantes (Hofstede Insights, 2022).

- L'orientation à long ou à court terme

Cette dimension décrit la façon dont les sociétés maintiennent le lien entre le passé, le présent et le futur et préviennent les potentiels défis qui peuvent arriver. Une société avec un score élevé, comme la Belgique (cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights »), aura tendance à encourager l'épargne et l'éducation afin de se préparer pour l'avenir (Hofstede Insights, 2022).

En entreprise, cela se traduit par une pragmatique. Les personnes ont tendance à croire que la vérité dépend beaucoup du contexte global. Ils ont aussi une forte propension à l'épargne et à investir toujours dans un but d'obtention de résultats (Hofstede Insights, 2022).

- Le contrôle des pulsions

Le contrôle des pulsions se définit comme la mesure par laquelle les gens essaient ou non de contrôler leurs pulsions et leurs désirs. Un contrôle relativement faible est appelé « indulgent » et un contrôle relativement élevé est nommé « retenu » (Hofstede Insights, 2022).

La Belgique avec un score de 57 (cf. *supra* « Figure 6 : Analyse de la culture belge à travers le modèle des 6-D de Hofstede Insights ») se classe dans la catégorie indulgente. Cela peut se traduire par de l'optimisme et du positivisme. Les personnes appartenant à cette culture accordent une grande importance au temps libre, agissent comme bon leur semble et dépensent leur argent comme ils le souhaitent (Hofstede Insights, 2022).

Ces données (Hofstede Insights, 2022) nous montrent que la culture belge a un réel impact sur la culture des entreprises. En effet, les entreprises belges seront caractérisées par une distance hiérarchique, l'individualisme, une masculinité, une tendance à éviter l'incertitude, une orientation à long terme et enfin par de l'indulgence. Nous verrons plus tard dans ce travail que nous retrouvons certains de ces aspects dans l'entreprise Pharma Technology telle qu'elle est aujourd'hui.

Les strates suivantes seront co-construites en ajoutant les valeurs et les croyances qui sont partagées par les premiers collaborateurs qui vont entourer et épauler le fondateur dans le lancement de son entreprise (Devillard & Rey, 2008). Ces partis pris (du fondateur et des premiers collaborateurs) donnent à l'entreprise de première génération son caractère distinctif, et ils sont généralement très appréciés par les employés de première génération car ils sont eux aussi associés au succès de l'entreprise (Schein, 1983).

Plus tard, des différentes strates vont donc s'ajouter petit à petit en fonction de différents événements ou traumatismes que l'entreprise va traverser tout au long de sa vie (Devillard & Rey, 2008).

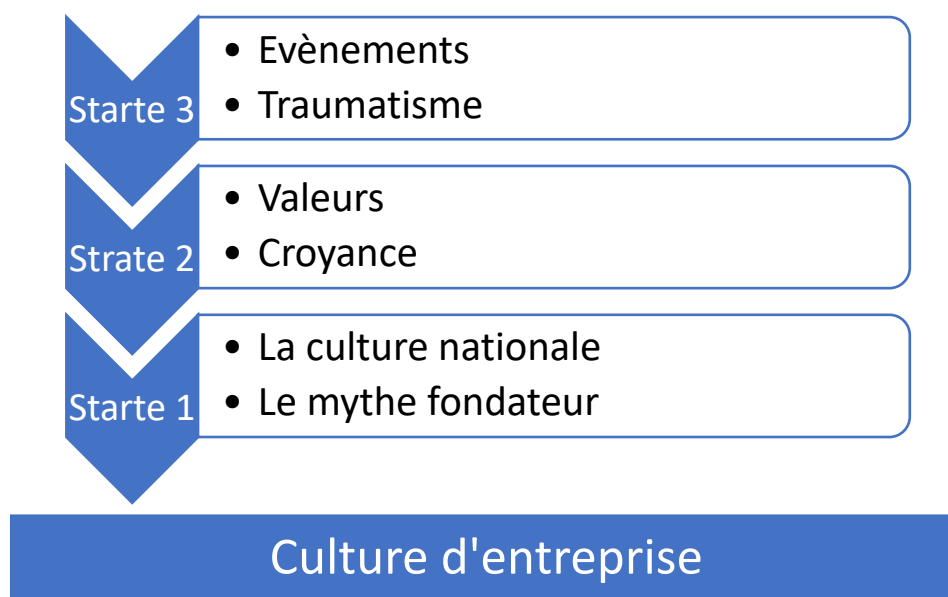


Figure 6: La culture d'entreprise comme superposition de strates

### 1.6 Question de recherches

Si nous reprenons l'image de strates pour parler de la culture d'entreprise, nous pouvons dire que Pharma Technology est à un moment d'ajustement de strates. En effet, l'entreprise va prochainement fêter ses 30 ans et s'apprête à passer un cap dans sa gestion quotidienne. De par l'activité grandissante de Pharma Technology (aussi bien en matière de production qu'en matière du nombre de personnes engagées dans l'entreprise), l'entreprise doit faire face à des ajustements pour que l'harmonie y reste la même. En effet, une plus grande masse salariale demande une uniformité des processus à suivre et une cohésion entre les anciens collaborateurs et les nouveaux arrivants (carnet de terrain, 2022).

Jusqu'à maintenant (carnet terrain, 2022), l'entreprise a été gérée par le fondateur en bon *père de famille*. Néanmoins, dans les années à venir, ce dernier compte petit à petit prendre du recul par rapport à son entreprise et laisser la gestion des décisions entre les mains du Comité

Exécutif<sup>3</sup> (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022). Ce comité est composé des directeurs des différents départements qui composent aujourd'hui Pharma Technology.

Afin que cette transition se passe au mieux, l'entreprise a décidé de travailler sur sa culture d'entreprise et de la définir au mieux. Comme décrit ci-dessus (cf. *supra* « 1.4 Usage »), selon Johnson, Scholes, & Fréry (2000), la culture d'entreprise joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise par le fait qu'elle peut constituer à elle seule un *liant* et/ou un *frein* lors de la mise en place de stratégies et de changements. En effet, la culture peut servir de liant entre les employés et la stratégie qui est suivie par l'entreprise si celle-ci est inscrite dans la ligne de conduite de la culture de l'entreprise. Dans le cas contraire, la culture représentera un frein à l'implémentation de cette stratégie.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a couché sur le papier ses valeurs fondamentales et les a définies (carnet de terrain, 5 octobre 2021). Lors de *team building* (carnet de terrain, 5 octobre 2021) organisé par l'entreprise Talking 2 Me, chaque département a défini la façon dont il comprenait ces différentes valeurs et ce qu'elles signifient réellement dans la vie quotidienne de chaque travailleur. Tous les collaborateurs de Pharma Technology se devaient d'être présent et participaient aux différents jeux et mises en scène interactives. Chaque personne se trouvait dans la possibilité de faire part de ses opinions et ressentis sans jugement. Dans le groupe observé lors de ce *team building*, chaque personne s'est investie dans le processus et a participé de manière active à l'élaboration des différentes définitions (carnet de terrain, 5 octobre 2021).

Dans la continuation de cette préparation à la prise de recul du fondateur, Monsieur Dollinger s'est demandé comment la culture d'entreprise était perçue par ses différents directeurs et managers. Est-ce qu'ils perçoivent la culture de l'entreprise de la même façon que lui ? De ce questionnement est né ma question de recherche :

---

<sup>3</sup> Chez Pharma Technology, le comité exécutif est une association de personnes qui représentent les différents départements de l'entreprise et qui ont un pouvoir de veille, d'analyse, de direction et donc de décision. Ensemble, ces personnes prennent des décisions stratégiques pour l'avenir de l'entreprise avec comme but premier la pérennité de l'entreprise. (carnet de terrain, 10 mai 2022)

*Comment la culture d'entreprise de Pharma Technology est-elle perçue par son fondateur, ses directeurs et managers lors de 3 moments de la vie de l'entreprise : sa création, son présent et son futur ?*

La perception que ces différents managers et directeurs ont de cette culture est très importante. Une étude de Kane-Urrabazo (2006) met en évidence que par leur statut, leur rôle et leur légitimité dans l'entreprise, les managers et directeurs deviennent malgré eux des *modèles* pour les différents collaborateurs. En effet, la théorie du *role modeling* expliquée par Brown, Treviño, & Harrison (2005), met en évidence que par des processus de correspondance psychologique, les collaborateurs ont tendance à observer et imiter les comportements de leur supérieur. Par ce processus, les comportements des leaders de l'entreprise sont interprétés par les collaborateurs comme étant appropriés et normatifs.

Brown et al. (2005), rappelle aussi que les leaders de l'entreprise sont d'autant plus considérées comme modèle car elles ont aussi comme mission d'évaluer les collaborateurs sur leurs objectifs mais aussi sur leurs comportements quotidiens au sein de l'organisation. Par ces évaluations et le contrôle des récompenses, les directeurs et managers ont la possibilité d'initier un changement de comportement au près des collaborateurs.

Dans ce cas bien précis, le but de ce travail est de connaître *la perception* que ces différents managers et directeurs ont de la culture actuelle de l'entreprise et leurs perceptions concernant la culture désirée pour les prochaines années.

Pour cela, nous allons tout d'abord analyser la perception que le fondateur -*Martial Dollinger* - a de son entreprise depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Ensuite, nous allons analyser la perception que ses directeurs et managers ont de cette culture. Le but est donc de voir s'ils ont la même perception que le fondateur et si non, trouver des explications plausibles qui expliqueraient la non-conformité de perception.

Pour mieux comprendre l'essence de la culture de Pharma Technology et en nous basant sur le travail de Devillard et Rey (2008), nous allons tout d'abord revenir à la création de Pharma Technology, analyser son mythe fondateur et en apprendre plus sur son fondateur.

## Chapitre 2 : Le commencement

### *2.1 Martial a commencé dans son garage*

Au sein de l'entreprise, peu de personnes connaissent la réalité qui se cache derrière la création de Pharma Technology. La plupart des personnes interrogées (carnet de terrain, février 2022) connaissent les grandes lignes de cette *succes story* et la résume souvent en une seule phrase :

« *Martial a commencé seul dans son garage* ».

Comme le raconte le fondateur de l'entreprise (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022), cette *succes story* n'a pas réellement commencé dans ce garage. L'histoire de Pharma Technology commence lorsque Monsieur Dollinger rentre dans le bureau du directeur de l'entreprise de distribution d'équipement pour l'industrie pharmaceutique et agroalimentaire pour laquelle il travaillait. Lors de cette rencontre, Monsieur Dollinger fait part à son directeur d'une idée : combiner l'ensemble des équipements, jusque-là vendus séparément, en une seule machine. Cette idée innovante demandant énormément de ressources (tel que des ouvriers et des ingénieurs), est directement écartée par le directeur.

C'est donc accroché à cette idée que Monsieur Dollinger va décider de quitter cette entreprise et se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat. C'est alors que commence réellement l'aventure de Pharma Technology. Jeune, sans ressource financière et très optimiste, la première action de cette aventure a donc été l'inscription au chômage de Monsieur Dollinger.

En parallèle, celui-ci mis sur pied une SPRL dans laquelle il pensait créer ses machines en faisant appel à des sous-traitants externes.

« Le début a vraiment été difficile », raconte Monsieur Dollinger (interview du 2 mars 2022), « j'avais totalement sous-estimé la partie extrêmement conservatrice de l'industrie pharmaceutique. Ne devient pas un fabricant ou un fournisseur de l'industrie pharmaceutique qui veut. C'est un milieu très fermé avec énormément de conservatisme demandant une qualité extrême en matière de produit et demandant énormément de documentations et de protocoles qui confirment que la machine fonctionne parfaitement. Sans oublier que la production de ces

machines est très couteuse et que les maigres financements accordés par la banque ne suffisaient pas à couvrir tous les frais engendrés pour la production d'une machine ».

Durant cette période, pour une question de survie financière, Monsieur Dollinger a commencé à acheter et revendre des équipements d'occasion pour l'industrie pharmaceutique. Cette pratique lui a permis de dégager des fonds afin de les investir dans les débuts de Pharma Technology. Néanmoins, en vendant des machines produites dans son garage, Monsieur Dollinger se retrouvait confronté à une méfiance de la part du petit nombre de clients qu'il avait. Lorsque ce dernier demandait un acompte à ses clients, ceux-ci répondaient avec une demande de garantie bancaire équivalente à 30% de la valeur de l'acompte au cas où la machine ne leur serait pas livrée.

Le financement bancaire ne suffisant plus à alimenter l'entreprise et les clients de l'industrie pharmaceutiques restant méfiants, Monsieur Dollinger a dû faire face à une situation extrêmement difficile :

*« Je me suis retrouvé dans une période où j'étais pratiquement en faillite. J'avais des huissiers qui venaient me réveiller le matin à la maison pour des factures. Aujourd'hui, enfin, je peux en rire ! Mais c'était des factures de 200€ que je ne savais pas payer. Je devais choisir entre payer mon loyer ou payer mes factures de 200-500€ de pièces de fournisseurs. Mais finalement, à force de persévérance et en me serrant la ceinture, j'ai toujours réussi à trouver la nouvelle idée qui me permettait de continuer à avancer. »* - Martial Dollinger (interview du 2 mars 2022)

Grace à son activité grandissante et son besoin supplémentaire de capitaux, Monsieur Dollinger s'est associé avec un *business angel*<sup>4</sup>. Cette association a apporté énormément à Pharma Technology et a permis à l'entreprise de passer d'un statut de *one man show* à une entreprise comptant 6-7 personnes dont trois sont toujours présentes aujourd'hui dans l'entreprise (Martial Dollinger, interview du 2 mars 2022).

---

<sup>4</sup> Définition: *Un Business Angel est une personne physique qui investit une partie de son patrimoine personnel directement dans une entreprise souvent en phase d'amorçage. Elle met fréquemment à la disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience et son réseau relationnel. Elle n'a pas de liens familiaux avec le(s) créateur(s)-dirigeant(s) de cette entreprise* (Certhoux et Perrin, 2000, p.3)

Le début de Pharma Technology était la réalisation de l'idée de départ qui avait germé dans la tête de Monsieur Dollinger. "Grace au destin et un peu de chance" (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) Monsieur Dollinger se retrouve aujourd'hui à la tête d'une entreprise de plus de 70 employés.

Lors de notre discussion, Monsieur Dollinger m'a confié ne jamais avoir pensé lors de la création de son entreprise que cette dernière prendrait une telle ampleur. Pour lui, la création de son entreprise était juste un moyen de mettre en œuvre son idée. Par un travail acharné et une grande persévérance, Pharma Technology est devenue l'entreprise que l'industrie pharmaceutique connaît aujourd'hui.

## *2.2 Analyse du fondateur : Martial Dollinger*

Comme exposé précédemment, l'étude de Devillard et Rey (2008) a mis en évidence que le fondateur avait un impact fondamental sur la culture de l'entreprise à travers le partage de sa logique, sa vision, ses valeurs et sa volonté. Pour mieux comprendre les fondements principaux de la culture de l'entreprise qu'il a créé, il m'a paru judicieux de faire une analyse de Monsieur Dollinger. Cette analyse se concentrera sur l'étude de ses valeurs et ses expériences dans le monde de l'entreprise.

Pour cette analyse, les données utilisées viennent de l'interview de Monsieur Dollinger datant du 2 mars 2022 et du sondage à l'intention des managers et directeurs.

En ce qui concerne ses valeurs, il est aisément observable que les valeurs fondamentales qui définissent Pharma Technology (l'esprit d'équipe, le respect, l'intégrité, l'audace et la proactivité, la rigueur, la curiosité et l'ouverture d'esprit)<sup>5</sup> découlent directement de celles de Monsieur Dollinger. Pour ce dernier, il serait d'ailleurs impossible de choisir une seule valeur parmi cette liste. Néanmoins, en creusant la question, il a été possible de déterminer que ses valeurs fondamentales sont l'intégrité, le respect et le fait de garder un côté humain.

---

<sup>5</sup> Cf. infra « 3.2.1 Valeurs »



« Le respect pour l’humain à une place fondamentale dans la façon dont il (Monsieur Dollinger) gère son entreprise. Il serait bien plus facile de faire produire ces machines à l’étranger et ne pas avoir le coté usine et ouvriers ici. Néanmoins, Monsieur Dollinger aime vraiment l’humain et son pays. C’est pour cela qu’il a fait le choix de produire tout ici en Belgique et de connaître tous les ouvriers qui travaillent dans l’usine et aussi toutes les contraintes qui découlent de la production locale» (Carnet de terrain, 3 mars 2022).

Monsieur Dollinger nous a confié que dans l’entreprise de ses débuts, il était extrêmement difficile d’apporter des nouvelles idées. Cette entreprise n’aimait pas la prise de risque et cela se ressentait. Pour Monsieur Dollinger, cette prise de risque était néanmoins un facteur fondamental à la réussite d’un projet et c’est cette façon de penser qui l’a poussé à quitter l’entreprise dans laquelle il a fait ses débuts pour se lancer en tant qu’entrepreneur.

De plus, l’industrie pharmaceutique (pour laquelle il travaillait déjà à l’époque) est un milieu fermé et très conservateur. Il est dès lors extrêmement difficile d’y entrer en tant que nouveau fournisseur. Lors de la création de Pharma Technology, Monsieur Dollinger n’en n’avait pas encore réellement conscience et pensait que tous les contacts qu’il s’était fait lors de son premier travail suffiraient à le lancer dans cette industrie.

## 2.4 Analyse du leadership de Martial Dollinger

Pour connaître un peu mieux le fondateur de Pharma Technology, lors du sondage, il a été demandé aux directeurs et aux managers de donner 3 adjectifs qui décrivent le type de leadership de Monsieur Dollinger.

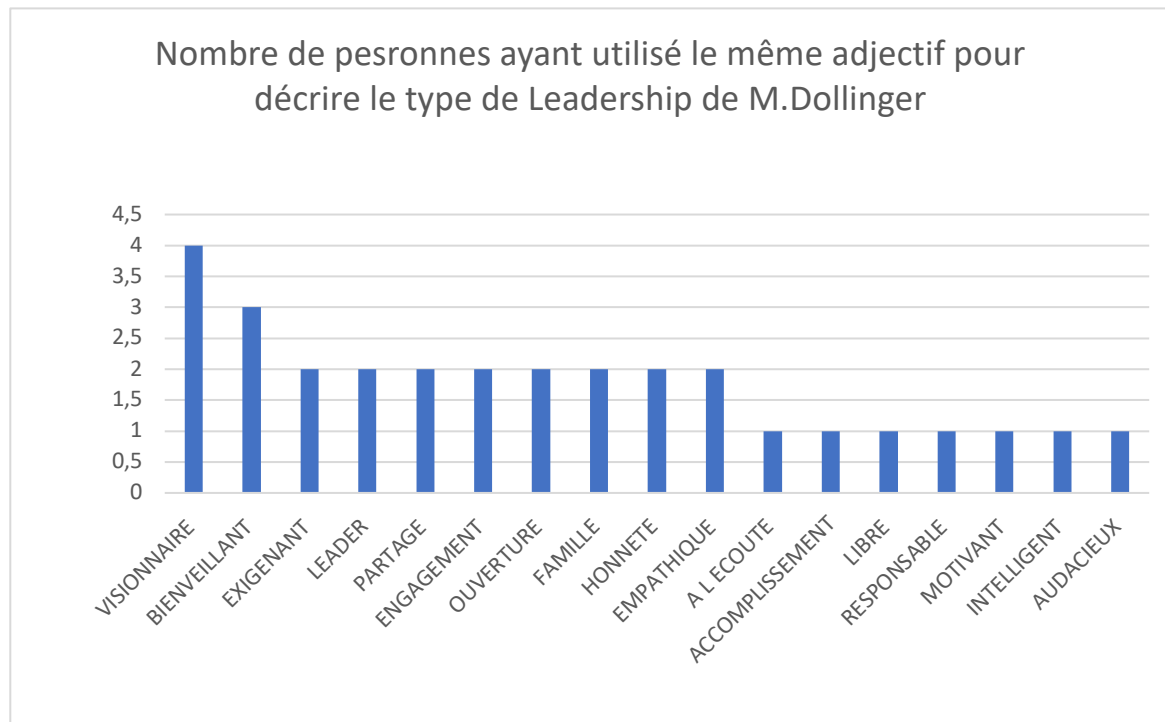


Figure 7 : Nombre de personnes ayant utilisé le même adjectif pour décrire le type de leadership de M. Dollinger

Grâce à cette démarche, nous pouvons conclure que le type de leadership de Monsieur Dollinger est perçu par ses directeurs et managers comme étant majoritairement visionnaire (cité par 4 personnes sur les 10 interrogées) et bienveillant (cité par 3 personnes). Les termes tels qu'exigeant, leader, partage, engagement, ouverture, famille, honnête et empathique ont quant à eux été cités 2 fois.

Ces informations se regroupent avec celles qui ont pu être récoltées sur le terrain. En effet, lors de discussions informelles, les collaborateurs décrivent Monsieur Dollinger comme étant presque paternel (carnet de terrain, 10 mai 2022). Ils sentent quotidiennement qu'ils ont la confiance de Monsieur Dollinger. Cette relation spécifique pourrait venir du fait que Monsieur Dollinger entretient une certaine proximité avec ces collaborateurs qui ne s'arrête pas simplement au business.

## 2.5 L'analyse de la culture de la création de PT

Pour analyser la culture lors de la création de l'entreprise Pharma Technology, il est bon de revenir au *framework* de Cameron et Quinn (2011) introduit plus haut (cf. *supra* «Figure 4: The Competing Value Framework»). Dans ce *framework*, ces auteurs définissent 4 types de cultures : Clan, Adhocratique, Hiérarchique et Marché.

Le type de culture *Clan* a comme valeur fondamentale la collaboration. Cette culture se caractérise par un lieu de travail convivial. Les collaborateurs sont souvent perçus comme étant une famille élargie. Les leaders et dirigeants sont considérés comme des mentors et presque comme des figures parentales par les collaborateurs. Dans ce type d'organisation, les collaborateurs sont soudés, loyaux et accordent une grande importance aux traditions de l'entreprise. Le travail d'équipe et les consensus représentent une ligne de conduite importante. Pour cette entreprise, le succès se définit comme étant un bon climat interne et énormément d'intérêt pour les personnes y travaillant (Cameron et Quinn, 2011).

Le type de culture *Adhocratique* a comme valeur fondamentale la création. Celle-ci est représentée par un lieu de travail dynamique avec un esprit entrepreneurial. Cette culture demande aux collaborateurs de s'investir, de prendre des risques et de relever des nouveaux défis. L'expérimentation et l'innovation, présentes au quotidien, rassemble les personnes au sein de l'organisation. Par ce fait, le leadership est visionnaire, innovateur et orienté vers la prise de risque. Le mot clé de cette culture d'entreprise pourrait être 'nouveau'. Cette culture d'entreprise est toujours en quête de nouvelles connaissances, de nouveaux produits ou encore de nouveaux services. Pour cette entreprise, le succès est défini comme étant la production de produits et/ou services uniques et originaux (Cameron et Quinn, 2011).

Le type de culture *Hiérarchique* a comme valeur fondamentale le contrôle. Le lieu de travail y est donc formalisé et structuré. Les personnes suivent les procédures et les leaders ont un rôle de coordinateurs. Pour ce type d'entreprise, le succès se traduit comme étant la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité. Ce sont les règles et les politiques formelles qui assurent la cohésion au sein de l'entreprise (Cameron et Quinn, 2011).

Le type de culture *Marché* a comme valeur fondamentale la compétition. Pour ce type d'entreprise, le succès est évalué par les actions concurrentielles et le résultat (sous forme de part de marché et de pénétration) qui en découle. Par ce fait, les leaders sont durs et exigeants. Les collaborateurs se retrouvent autour d'un but commun : la victoire. Le plus important est donc de surpasser la concurrence et de devenir le leader du marché (Cameron et Quinn, 2011).

Par son caractère entrepreneurial et innovant, par la prise de risque lors de sa création, Pharma Technology avait tout d'une culture d'entreprise de type *Adhocratique*. En effet, avec son leadership visionnaire, une gestion innovante, risquée et unique, portée par une envie de développement et avec comme vision la création d'un nouveau produit unique, Pharma Technology coche toutes les cases qui caractérisent le type de culture *Adhocratique*.

Ce goût du risque vient sans aucun doute de son fondateur : Monsieur Dollinger. C'est ce dernier qui, par des frustrations passées et une vision bien précise de l'avenir, a poussé et pousse toujours son entreprise à innover.

## 2.6 Conclusion du commencement

Nous arrivons maintenant à la conclusion de cette première partie du mémoire qui concerne la culture d'entreprise lors de la création de Pharma Technology et l'impact qu'a eu le fondateur sur cette dernière.

Premièrement, comme l'ont souligné Devillard et Rey (2008), le fondateur a bien un impact fondamental sur la culture de l'entreprise. Dans ce cas-ci, nous le voyons fortement sur deux aspects abordés lors de cette première partie : les valeurs fondamentales de l'entreprise et l'impact qu'a eu la première expérience professionnelle de Monsieur Dollinger.

En ce qui concerne les valeurs fondamentales de Monsieur Dollinger, nous les retrouvons telles quelles dans les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs seront abordées et détaillées plus tard dans ce travail (cf. infra « 3.2.1 Valeurs »).

La première expérience professionnelle de Monsieur Dollinger a elle aussi eu un impact sur Pharma Technology. Grâce à son expérience dans cette première entreprise qui n'envisageait pas la prise de risque et où il était extrêmement difficile d'apporter des nouvelles idées à fait que lors de sa création, Pharma Technology était, quant à elle, caractérisé par l'innovation, la prise de risque et un esprit entrepreneurial.

De plus, par le site internet de Hofstede Insights (2022), nous pouvons voir par certains aspects tels que l'optimisme et le positivisme de Monsieur Dollinger ou encore par sa recherche de la réussite, que la création de Pharma Technology est bien ancrée dans la culture traditionnelle belge.

C'est donc grâce à l'ensemble de ces différentes observations que nous pouvons mettre en avant que Pharma Technology, lors de sa création, était une entreprise qui mettait en avant le développement d'un nouveau produit innovant dans un cadre entrepreneurial ce qui caractérise selon Cameron et Quinn (2011) une culture d'entreprise de type *Adhocratique*.

## Chapitre 3 : La conjoncture actuelle de Pharma Technology

### 3.1 Un leader mondial

Aujourd'hui, avec sa possession de 70% des parts de marché (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) Pharma Technology est un leader mondial dans le dépoussiérage/polissage, la détection des métaux, le contrôle en cours de processus (poids, épaisseur, diamètre et dureté), le dispositif de lubrification externe et le système de tri dans l'industrie pharmaceutique (Pharma Technology, 2022). Contrairement à ses débuts où l'entreprise vendait une combinaison d'équipements sur un châssis<sup>6</sup>, aujourd'hui, l'entreprise vend et produit une dizaine de machines différentes (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) principalement à l'intention de l'industrie pharmaceutique.

Actuellement, Pharma Technology se donne comme mission de développer, par le biais de la technologie, des équipements pour le *Orales Solides Dosage* (OSD) qui sont plus facilement utilisables, plus fiable et qui ajoutent de la valeur ajoutée pour l'industrie pharmaceutique. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise travaille donc sur différents axes : le service, la maintenance préventive, les temps d'arrêt<sup>7</sup> machine et bien sûr l'efficacité de la machine.

Pharma Technology compte aujourd'hui une équipe d'environ 80 collaborateurs présent dans le monde entier grâce aux différentes filiales de l'entreprise qui se trouvent en Asie du Sud-Est, aux États-Unis, en Allemagne et en Suisse. Actuellement, une septantaine de collaborateurs (dont une quarantaine d'ouvriers et une trentaine d'employés) travaillent au sein du siège social de l'entreprise qui se trouve dans le Brabant Wallon (Belgique) (carnet de terrain, 10 novembre 2021).

L'entreprise ne cessant de grandir et ayant un *turn over* très faible, le niveau d'ancienneté des travailleurs de Pharma Technology est réparti comme suit :

- 30% des travailleurs ont plus de 10 ans d'ancienneté
- 20% des travailleurs ont entre 5 à 10 ans d'ancienneté

---

<sup>6</sup> Un châssis est un assemblage destiné à supporter différents composants d'une machine (carnet de terrain, 10 mai 2022)

<sup>7</sup> Les temps d'arrêts machines sont les moments où la machine n'est pas utilisable. Ces moments d'arrêts peuvent être dus à des pannes, des entretiens...

- Et plus de 50% du personnel ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté. (Pharma Technology - document interne, 2022)

Dans les 80 collaborateurs que compte Pharma Technology, nous trouvons une dizaine de femmes réparties autant du côté ouvriers qu'employés. Parmi ces femmes, une à une position de manager (et a donc participé au sondage) et aucune d'entre elle n'est actuellement dans le comité d'exécution de l'entreprise (carnet de terrain, 12 mars 2022).

### *3.2 Analyse générale de la culture de Pharma Technology*

Avant de passer au test de l'OCAI, il m'a paru intéressant d'essayer de comprendre au mieux la culture de l'entreprise Pharma Technology telle qu'elle est aujourd'hui. C'est donc basé sur mes observations, les valeurs fondamentales de l'entreprise et sur le travail sur le tissu culturel de Johnson et al. (2000) que je vais vous présenter de façon plus générale la culture actuelle de l'entreprise Pharma Technology.

#### *3.2.1 Les valeurs*

Comme expliqué plus haut (cf. *supra* « 1.3 Les composants de la culture d'entreprise » ), les valeurs sont une composante essentielle de la culture de l'entreprise, il semble essentiel de les parcourir et de voir comment ces dernières existent au sein de l'entreprise. Chez Pharma Technology, les valeurs sont au nombre de 6 :

- *Audace & Proactivité* : Être attiré par l'inconnu, encourager l'initiative et l'autonomie tout en mesurant les impacts
- *Rigueur* : Aller au bout des choses, car nous pensons que le succès réside dans le souci du détail
- *Intégrité* : Être entier, honnête et transparent. Nous avons la faculté de reconnaître nos erreurs et nous acceptons celles des autres
- *Respect* : Favoriser l'écoute, l'échange, et la prise en compte de l'opinion de chacun
- *L'esprit d'équipe* : Être à l'écoute de l'autre, s'entraider pour atteindre un objectif commun

- *Curieux & ouvert* : Saisir les opportunités, s'intéresser et avoir l'envie de se réinventer (Pharma Technology- power point sur les valeurs, 2022)

Chez Pharma Technology, les valeurs sont connues de tous et le fondateur y met un grand point d'attention. Pour lui, les valeurs ne devraient pas être des mots écrits sur un mur mais bien des principes moraux et sociétaux sur lesquels l'entreprise et ses employés se basent lors de la prise de décisions stratégiques (Martial Dollinger, 21 septembre 2021). Comme décrit ci-dessus (cf. *supra* « 1.6 Question de recherches »), l'entreprise a mis en place des team building pour que chaque département définisse les différentes valeurs selon leur perception et ce que ces dernières signifient réellement lors de la vie quotidienne au sein des différents départements.

Pour que ces valeurs aient un réel sens et ne se trouvent pas simplement accrochées au mur, le comportement des collaborateurs est analysé lors de l'évaluation annuelle en utilisant le prisme des valeurs fondamentales de l'entreprise et de leurs définitions respectives. Selon ce principe, l'évaluation de l'appartenance aux valeurs de Pharma Technology est tout aussi importante que l'atteinte des objectifs qui ont été fixés (carnet de terrain, 8 mars 2022).

De plus, l'entreprise utilise également ces valeurs lors de l'embauche. « *L'idée est de formuler un certain nombre de qualités nécessaires pour intégrer l'équipe de Pharma Technology afin de limiter les erreurs de casting lors des embauches* ». (Pharma Technology- document interne, 2022). Selon le fondateur (Martial Dollinger, 21 septembre 2021), il est plus facile de former une personne pour qu'elle apprenne des nouvelles compétences que de changer ses valeurs.

### ***3.2.2 Le tissu culturel***

Selon Johnson et al. (2000), pour analyser et mieux connaître une entreprise de façon générale, il est bon de partir de l'observation de son tissu culturel. Le tissu culturel d'une organisation peut être décomposé en sept points : le paradigme, les routines, les rites, les mythes, les symboles, les structure de pouvoir, la structure organisationnelle et le système de contrôle.

Le *paradigme* reprend toutes les choses implicites (schéma de pensées, comportements) qui composent le cœur de la culture de l'entreprise. "Il synthétise la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même" (Johnson et al., 2000, p.182).



Lors de discours (Martial Dollinger, discours 17 mars 2022), le fondateur de Pharma Technology présente son entreprise comme étant dynamique et le produit d'interactions humaines. Pour lui, le succès de Pharma Technology vient du fait que chaque collaborateur apporte une pierre à l'édifice.

Les *routines* représentent les comportements des personnes entre elles au sein de l'organisation et aussi les comportements de ces personnes avec le monde extérieur. Ces comportements peuvent venir de longue tradition au sein de l'organisation. Ces routines ont pour but de faciliter les comportements quotidiens dans l'entreprise et elles peuvent avoir un impact sur les pensées implicites qui composent le paradigme (Johnson et al., 2000).

Les *rites* sont des événements ponctuels qui ont pour but de signifier la marque d'appartenance à l'entreprise. Les rites peuvent reprendre des événements informels comme les discussions autour de la machine à café comme des événements plus formels tel que l'accueil de nouveaux employés (Johnson et al., 2000).

En ce qui concerne les routines et rites de Pharma Technology, le plus connu et le plus voyant est sûrement l'apéritif. Tous les mois est organisé dans un département défini un apéritif. Cet apéritif est un moment bien particulier où les collaborateurs peuvent se retrouver et discuter autour d'un verre. Ces apéritifs sont vus comme étant un moment de partage et de discussion où la bonne humeur règne. Sans oublier qu'un apéritif ne peut pas réellement commencer sans le « Hé Santé » général lancé par le fondateur de l'entreprise (carnet de terrain, septembre 2022).

Les *mythes* servent à renforcer l'historique de l'organisation et à inscrire le présent dans la même ligne directrice que celle de l'époque. Ces différents mythes constituent la base fondatrice de ce qui est vraiment *valuable* pour l'organisation. Le mythe le plus souvent retenu est souvent le mythe fondateur qui met en scène le fondateur lors de la création de son entreprise (Johnson et al., 2000). Le mythe le plus connu et répandu au sein de l'entreprise est sans aucun doute celui de la création de Pharma Technology. Comme expliqué plus haut, la plupart des travailleurs réduisent la création de Pharma Technology à « *Martial était seul dans son garage* ». Cette version très courte et simpliste de l'histoire est la partie que chaque personne

de l'entreprise connaît de la création de l'entreprise. Bien que cette version ne soit pas complète, elle renvoie une vision du fondateur de l'entreprise comme étant une personne courageuse, travailleuse et visionnaire (carnet de terrain, 28 février 2022).

Les *symboles* « sont une représentation codée de la nature profonde de l'organisation » (Johnson et al., 2000, p.184). Ces symboles reprennent autant le logo de l'entreprise comme le jargon interne utilisé par les salariés. D'un point de vue plus large, les points expliqués précédemment (routines, rites, ...) font eux aussi entièrement parti des symboles de l'entreprise (Johnson et al., 2000). Si nous nous penchons sur les symboles, le plus facilement observable est le logo de Pharma Technology. Même si à première vue ce dernier semble couler de source avec le nom de l'entreprise en référence à l'activité de celle-ci (qui est la création de technologies pour le milieu pharmaceutique) et la couleur bleue qui est la couleur référence de l'industrie pharmaceutique (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022), ce logo a évolué lors de ces dernières années pour marquer les changements qui ont eu lieu au sein de l'organisation. En effet, pour fêter les 25 ans de l'entreprise, 4 signes représentant des + de différentes couleurs ont fait leur apparition sur le logo de l'entreprise. Ces + symbolisent l'arrivée de plus de produits, de plus de compétences, de plus de personnels et de plus de pays. Ils sont la représentation physique et concrète que Pharma Technologie cherche à aller plus loin ( Martial Dollinger, interview du 2 mars 2022).

De plus, dans l'entreprise en elle-même, le logo a une place bien particulière. Les collaborateurs utilisent souvent le terme « avoir le cœur bleu » (en rapport avec la couleur dominante du logo) pour exprimer leur appartenance à l'entreprise (carnet de terrain, 24 février 2022).



*Figure 8: Logo de Pharma Technology (Pharma Technology – power point Color Palette, 2022)*

Les *structures de pouvoir* « sont aussi liées aux croyances fondamentales et aux valeurs partagées. Les individus le plus influents sont généralement associés au paradigme et aux pratiques établies. » (Johnson et al., 2000, p.184). Selon Devillard et Rey (2008), la façon d'exercer le pouvoir au sein de l'entreprise sera fortement influencée par la façon dont le

fondateur à lui-même exercer son pouvoir. C'est en effet du postulat qu'a le fondateur de la structure du pouvoir que la hiérarchie présente dans l'entreprise va se créer puis se transmettre. Cette catégorie aura un impact considérable sur la culture de l'entreprise par le fait que chaque décision du quotidien sera influencée par cette structure du pouvoir.

En ce qui concerne la structure du pouvoir et de l'organisation, Pharma Technology est organisée de façon pyramidale. Au sommet de cette pyramide, on retrouve le fondateur de l'entreprise. Depuis cinq ans, ce dernier est soutenu par le *comité exécutif* qui est composé de ses 5 directeurs. Selon le fondateur, cela lui permet d'avoir, à travers ces cinq personnes, le ressenti des différents départements. Lors de ce comité mensuel se discutent les résultats, l'ambiance et la stratégie de l'entreprise. C'est à la suite de ces discussions que sont prises les décisions stratégiques ou concernant le quotidien de l'entreprise. En ce qui concerne la prise de décision finale, le fondateur gardera le dernier mot sur la situation par le fait qu'il est la personne qui valide ou non la décision finale (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022). Après ce stade de la pyramide, on retrouve les managers et ensuite les autres collaborateurs.

La *structure organisationnelle* est directement liée aux structures du pouvoirs. Grace à cette dernière, il est facile de comprendre la stratégie décisionnelle. Par exemple, une structure organisationnelle très hiérarchique montre que la stratégie et donc le pouvoir décisionnel réside entre les mains des dirigeants (Johnson et al., 2000). De plus, d'après le site internet de Hofstede Insights (2022), en Belgique, le flux d'information est dit comme étant hiérarchique. Cela signifie que l'information est contrôlée, associée à une certaine forme de pouvoir et répartie de façon inégale au sein de l'entreprise. Cela se recroise avec la réalité du terrain de l'entreprise Pharma Technology qui a une structure pyramidale<sup>8</sup>.

Selon le fondateur (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022), le système pyramidal en place actuellement, ne se veut pas rigide mais est présent pour que l'organisation qui grandit de plus en plus puisse avoir un cadre. Toujours selon lui, ce système pyramidal est traversé par des liens transversaux qui permettent de ne pas toujours suivre le cycle pyramidal qui est en place. Il existe effectivement, à côté de ce système pyramidal, une assemblée des équipes a lieu tous

---

<sup>8</sup> Une organisation pyramidale classique se manifeste par une structure avec une base associée à un nombre important d'employés avec un sommet à faible effectif. Ce sommet constitue principalement les dirigeants. Celui qui détient le pouvoir se trouve en haut de la pyramide. (Dynamique Entrepreneuriale, 2021, para.3)

les quatre mois où les collaborateurs peuvent poser des questions et émettre des idées directement au près du fondateur. Lors de ces assemblées, le fondateur fait une présentation qui résume la dernière assemblée et explique les changements et les réponses qui ont fait suite à l'assemblée précédente. Ensuite, il y a un moment question-réponse en fin de réunion ou tout le monde peut poser des questions et émettre des idées.

Néanmoins, d'après mes observations, dans la vie quotidienne de l'entreprise, il est demandé aux différents collaborateurs de bien suivre ce cycle pyramidal et de ne pas prendre d'initiative sans en informer son supérieur hiérarchique. Bien que cela soit la règle, il est arrivé pendant ma période de stage que des personnes prennent des initiatives sans en informer leur supérieur. Dans le cas où le cycle pyramidal n'est pas suivi par un collaborateur, celui-ci sera rappelé à l'ordre par son supérieur hiérarchique. Malgré ce côté pyramidal qui est présent, par les valeurs fondamentales de l'entreprise qui sont mises en place et qui ont un réel impacte dans la vie quotidienne de Pharma Technology, il y règne une ambiance de collaboration et d'entraide (carnet de terrain, 4 mars 2022)

Pour finir, le *système de contrôle* met en avant ce sur quoi un regard attentif doit être porté au sein de l'entreprise (Johnson et al., 2000). En ce qui concerne le contrôle, il est énormément présent au sein de Pharma Technology par le fait que ses clients viennent majoritairement de l'industrie pharmaceutique et que cette industrie demande des produits à la pointe de la technologie et de la perfection. Les machines, par leur rôle de dépoussiérant et de contrôle, se doivent d'être fonctionnelle et de respecter une liste de critères bien définie. De ce fait, la partie opérationnelle de Pharma Technology qui reprend la fabrication de la machine de la commande des pièces jusqu'à l'envoi de cette dernière, sont des parties qui sont extrêmement contrôlées. La partie « employés » de Pharma Technology ne semble pas avoir un tel contrôle sur ses activités.

### ***3.2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)***

Pour pouvoir donner un nom à la culture d'entreprise de chez Pharma Technology, il a été décidé d'utiliser le Competing Value Framework de Cameron et Quinn (2011) qui a été

introduit dans la méthodologie (cf. *supra* « Méthodologie »). Pour pouvoir réaliser ce *framework*, les auteurs ont aussi mis en place l'*Organizational Culture Assessment Instrument* (dit *OCAI*) qui est un test à faire remplir par différentes personnes au sein d'une même organisation dans le but de découvrir la culture dominante présente dans l'entreprise. C'est ce test qui a été utilisé lors de la réalisation de ce mémoire.

Selon Cameron et Ettington (cité par Cameron and Quinn, 2011) les 6 questions composant le test (Voir ANNEXE 1 : Sondage à destination du fondateur, des directeurs et managers) se focalisent sur des dimensions fondamentales de la culture de l'entreprise : les suppositions sont abordées lors des questions *caractéristique dominante* et *glue sociale*<sup>9</sup>, les actions prises au sein de l'entreprise sont montrées lors des questions intitulées *leadership* et *gestion des employés* et enfin, la direction de l'entreprise est abordée lors des questions *stratégie* et *critère de succès*.

L'attribution de points à ces différentes questions permet la mise en évidence des aspects qui permettent de déterminer les types de culture qui sont dominantes au sein de l'organisation (Cameron et Quinn, 2011).

Les informations récoltées lors de ce sondage (Voir ANNEXE 3 : Répartition des points et calculs) ont été comptabilisées en utilisant la méthode de comptabilisation de l'*OCAI* lui-même. Pour ce faire, une moyenne de chaque point accordé par lettre (A, B, C ou D) a été calculée. Cela signifie que chaque score attribué à la lettre A lors des 6 questions avec intitulée « Maintenant » ont été additionnées et ensuite divisée par 6 (le nombre de questions avec l'intitulé « Maintenant »). Comme chaque lettre correspond à l'un des 4 types de culture (A= Clan, B= Adhocratique, C= Hiérarchique et D= Marché), il a été possible de déterminer la perception de la culture en prenant la moyenne étant la plus élevée (Fralinger & Olson, 2007).

En ce qui concerne la perception des directeurs et manager, le même processus a été suivi sauf que tous les points accordés à une même réponse ont été additionnés puis ont été divisés par le nombre de directeurs et managers qui ont répondu au sondage. Ce procédé a permis de transformer toutes les réponses récoltées en une moyenne collective.

---

<sup>9</sup> La glue sociale fait référence à ce qui glue les personnes ensemble au sein d'une organisation( (Schein, O'Reilly, Chatman et Caldwell cité par Cameron et Quinn, 2011)

Cette récolte de données et interprétation permet de réaliser une étude de la culture de l'entreprise de type quantitative (Cameron et Quinn, 2011).

Selon Cameron et Quinn (2011), cette approche pour diagnostiquer la culture d'une entreprise offre 6 avantages :

- Ce test est *pratique*. Il capture directement les dimensions clés de la culture d'entreprise
- Ce test est *efficace*. Il permet la détermination de la culture dominante de l'entreprise dans un délai raisonnable.
- C'est une méthode *participative*. Les étapes de ce processus peuvent inclure toute personne faisant partie de l'organisation.
- Cette méthode est à la fois *qualitative* et *quantitative*. « Le processus s'appuie sur des mesures quantitatives de dimensions culturelles clés ainsi que sur des méthodes qualitatives, notamment des histoires, des incidents et des symboles qui représentent l'ambiance incommensurable de l'organisation. » (Cameron et Quinn, p.24, 2011).
- Cette étude est gérable. En effet, chaque entreprise voulant passer ce test peut le faire sans faire appel à des diagnosticiens ou experts externes.
- Il est valide. « Le cadre sur lequel le processus est construit a non seulement du sens pour les personnes qui considèrent leur propre organisation, mais il est également soutenu par une vaste littérature empirique et des dimensions sous-jacentes qui ont un fondement scientifique vérifié » (Cameron et Quinn, p.24, 2011).

Ces avantages cités ci-dessus ont été validés lors de l'utilisation de ce test sur le terrain.

### 3.2.4 Analyse de la perception actuelle de la culture de l'entreprise

Dans cette première partie d'analyse, nous allons nous concentrer sur les questions qui étaient intitulées « Maintenant ». Pour rappel, ce type de question fait référence à la culture de l'entreprise telle qu'elle est perçue aujourd'hui par le fondateur, les directeurs et les managers. Lors de cette première partie d'analyse, nous allons tout d'abord comparer la perception actuelle de la culture d'entreprise du fondateur et la moyenne des perceptions actuelles de la culture de l'entreprise des directeurs et des managers.

Pour ce faire, nous allons passer en revue une à une chaque question qui compose le test et regarder la répartition des points qui sera donnée sous forme de tableau. Ensuite, pour avoir une vue plus globale et parlante de la situation, nous examinerons les résultats sous forme d'un diagramme de type radar. Grâce à ce type de diagramme, il sera plus facile de visualiser la perception des aspects plus au moins dominants présents dans la culture de l'entreprise (Cameron et Quinn, 2011).

#### - Caractéristique dominante

Tableau 1: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la caractéristique dominante

| Caractéristique Dominante | Réponse      | Nombre de points attribués par le Fondateur | Nombre de points attribués par les Directeurs et Managers |
|---------------------------|--------------|---|---|
| A                         | Clan         | 40  | 32,7  |
| B                         | Adhocratique | 20  | 29,6  |
| C                         | Marché       | 20  | 18  |
| D                         | Hierarchie   | 20  | 19,7  |

Selon les résultats de ce tableau, il nous est facile de conclure que la caractéristique dominante de la culture telle qu'elle est perçue aujourd'hui aussi bien par le fondateur que par les directeurs et managers est de type *Clan*. Les personnes interrogées perçoivent l'organisation comme un endroit personnel semblable à une famille où ils peuvent partager énormément d'eux même (Cameron et Quinn, 2011).

- *Type de leadership*

Tableau 2: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le leadership

| Leadership | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|------------|--------------|---|---|
| A          | Clan         | 10  | 30,5  |
| B          | Adhocratique | <b>50</b>                                   | <b>33,8</b>   |
| C          | Marché       | 10  | 11,3  |
| D          | Hiérarchie   | 30  | 24,2  |

En ce qui concerne le type de leadership perçu, le fondateur et les directeurs et managers le perçoivent de la même façon. Selon ces résultats, le leadership est perçu comme étant de type *Adhocratique*, cela signifie que le leadership présent dans l'organisation est de type entrepreneurial, tourné vers l'innovation et vers la prise de risque (Cameron et Quinn, 2011).

- *La gestion des employés*

Tableau 3: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la gestion des employés

| Gestion des employés | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|----------------------|--------------|---|---|
| A                    | Clan         | 30  | <b>37</b>   |
| B                    | Adhocratique | 10  | 27,2  |
| C                    | Marché       | 20  | 9,5   |
| D                    | Hiérarchie   | <b>40</b>                                   | 26,3  |

Nous observons que la perception de la gestion des employés diffère entre les deux parties interrogées. En ce qui concerne le fondateur, ce dernier perçoit la gestion des employés comme étant caractérisée par la sécurité de l'emploi, la conformité et la stabilité des relations. Ces adjectifs caractérisent une culture de type *Hiérarchique* (Cameron et Quinn, 2011).

Quant à eux, les directeurs et managers perçoivent cette gestion des employés comme étant un travail d'équipe, composé de consensus et de participation ce qui caractérise une culture de type *Clan* (Cameron et Quinn, 2011).



- *Glue sociale*

Tableau 4: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la glue sociale

| Glue sociale | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|--------------|--------------|---|---|
| A            | Clan         | 30  | 44  |
| B            | Adhocratique | 30  | 26,5  |
| C            | Marché       | 10  | 8,5   |
| D            | Hiérarchie   | 30  | 21  |

Les deux parties sont d'accord pour dire que ce qui maintient l'organisation ensemble est la loyauté envers l'organisation, la confiance mutuelle et un engagement auprès de l'entreprise (Cameron et Quinn, 2011). Cela caractérise une culture de type *Clan*.

Le fondateur a accordé un même nombre de points au type *Adhocratique* et *Hiérarchique* qui eux se caractérisent respectivement par un engagement pour le l'innovation et le développement et par le respect des règles qui sont mises en place (Cameron et Quinn, 2011).

- *Stratégie*

Tableau 5: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la stratégie

| Stratégie | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|-----------|--------------|---|---|
| A         | Clan         | 25  | 35,8  |
| B         | Adhocratique | 25  | 23,7  |
| C         | Marché       | 25  | 16,5  |
| D         | Hiérarchie   | 25  | 24  |

En ce qui concerne maintenant la perception de la stratégie suivie par l'entreprise, les directeurs et managers la perçoivent comme étant de type *Clan*. La stratégie se caractérise alors comme étant le développement de l'humain au sein de l'organisation. Ce niveau de développement se caractérise par un niveau de confiance et d'ouverture élevé (Cameron et Quinn, 2011).

Le fondateur de l'entreprise, quant à lui, a réparti de façon égale ses 100 points entres les 4 types de culture d'entreprise. Pour lui, aux caractéristiques évoquées plus haut sont rajoutées

l'attrait des nouveaux challenge et aux nouvelles opportunités, la compétitivité et tout cela dans le maintien de la stabilité (Cameron et Quinn, 2011).

- *Critères de succès*

Tableau 6: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le critère de succès

| Critère de succès | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|-------------------|--------------|---|---|
| A                 | Clan         | 10  | 26,7  |
| B                 | Adhocratique | <b>40</b>                                   | <b>33,1</b>   |
| C                 | Marché       | 30  | 18,6  |
| D                 | Hiérarchie   | 20  | 21,6  |

Et enfin, pour le dernier critère évalué, les participants ont accordé le plus de points au type *Adhocratique*. Cela signifie qu'ils perçoivent les critères de succès comme étant le fait de proposer des produits uniques et innovants (Cameron et Quinn, 2011).

### 2.3.5 Résultat de l'Organizational Culture Assessment Instrument

Par cette analyse des différentes questions composant l'OCAI et en suivant la méthode de comptabilisation citée plus haut, nous arrivons au graphique présenté ci-dessous. La présentation des résultats sous la forme d'un graphique permet de voir plus facilement les aspects plus ou moins dominants de la culture d'entreprise d'une organisation (Cameron et Quinn, 2011).

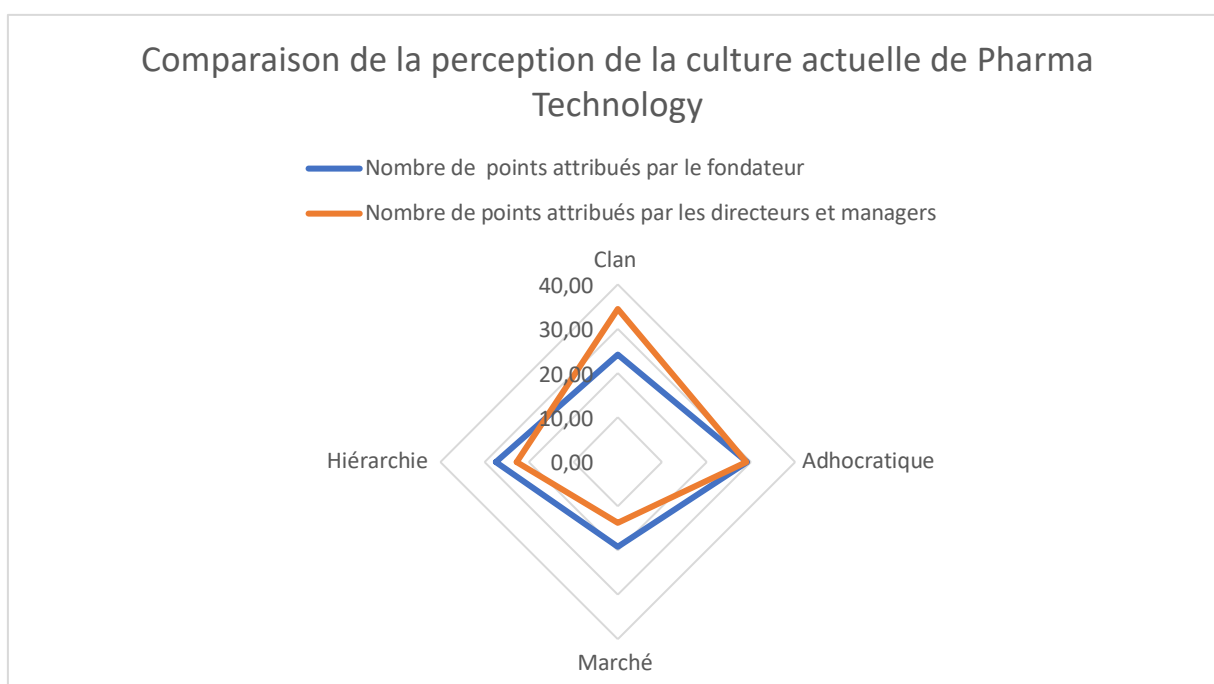


Figure 9: Comparaison de la perception du fondateur et des directeurs et managers concernant la culture actuelle de Pharma Technology

Ce graphique (cf. *supra* « Figure 9 : Comparaison de la perception du fondateur et des directeurs et managers concernant la culture actuelle de Pharma Technology ») nous montre qu'il y a bien deux tendances qui se dégagent.

Premièrement, si nous nous penchons sur les résultats du fondateur (représenté en bleu sur le graphique), nous voyons clairement qu'il y a une tendance majoritaire (avec la répartition totale de 29,17 points) pour la culture d'entreprise de type *Adhocratique*. Comme décrit ci-dessus, ce type de culture a comme valeur fondamentale la création. Cameron et Quinn (p. 51, 2011) la définissent comme:

« In sum, the adhocracy culture, as assessed in the OCAI, is characterized by a dynamic, entrepreneurial, and creative work- place. People stick their necks out and take risks. Effective leadership is visionary, innovative, and risk oriented. The glue that holds the organization together is commitment to experimenta- tion and innovation. The emphasis is on being at the leading edge of new knowledge, products, and services. Readiness for change and meeting new challenges are important. The organi- zation's long-term emphasis is on rapid growth and acquiring new resources. Success means producing unique and original products and services. »<sup>10</sup>

Deuxièmement, si nous regardons maintenant le résultat du point de vue des directeurs et managers (représenté en orange sur le graphique), nous voyons clairement une tendance (avec la répartition de 34,45 points) vers la culture d'entreprise de type clan. Cameron et Quinn (p.48, 2011) définissent cette culture comme suit:

“The clan culture, as assessed in the OCAI, is typified by a friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. Leaders are thought of as mentors and perhaps even as parent figures. The organization is held together by loyalty and tradition. Commitment is high. The organiza- tion emphasizes the long-term benefit of individual develop- ment, with high cohesion and morale being important. Success is defined in terms of internal climate and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus. »<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Traduction : En résumé, la culture de l'adhocratie, telle qu'évaluée dans l'OCAI, se caractérise par un lieu de travail dynamique, entrepreneurial et créatif. Les gens s'investissent et prennent des risques. Un leadership efficace est visionnaire, innovateur et orienté vers le risque. Le ciment de l'organisation est l'engagement envers l'expérimentation et l'innovation. L'accent est mis sur le fait d'être à la pointe des nouvelles connaissances, des nouveaux produits et des nouveaux services. Il est important d'être prêt à changer et à relever de nouveaux défis. L'organisation met l'accent à long terme sur la croissance rapide et l'acquisition de nouvelles ressources. Le succès passe par la production de produits et de services uniques et originaux.

<sup>11</sup> Traduction : La culture de clan, telle qu'évaluée dans l'OCAI, se caractérise par un lieu de travail convivial où les gens partagent beaucoup d'eux-mêmes. C'est comme une famille élargie. Les dirigeants sont considérés comme des mentors et peut-être même comme des figures parentales. L'organisation est soudée par la loyauté et la tradition. L'engagement est élevé. L'organisation met l'accent sur les avantages à long terme du développement individuel, la cohésion et le moral étant importants. Le succès est défini en termes de climat interne et d'intérêt pour les personnes. L'organisation accorde une grande importance au travail d'équipe, à la participation et au consensus.

### 3. Point d'attention

Lors de l'analyse des données récoltées auprès des directeurs et managers, il est apparu que 2 personnes sur les 10 interrogées, perçoivent la culture d'entreprise actuelle de Pharma Technology comme étant une culture de type *Hiérarchique*. Cameron et Quinn (p.42, 2011) définissent ce type de culture comme étant :

« The organizational culture compatible with this form (and as assessed in the OCAI) is characterized by a formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. Effective leaders are good coordinators and organizers. Maintaining a smoothly running organization is important. The long-term concerns of the organization are stability, predictability, and efficiency. Formal rules and policies hold the organization together. »<sup>12</sup>

Ces résultats m'ont interpellé contenu du fait qu'à travers leurs résultats au test, les autres directeurs et managers sont répartis de façon égale entre les culture d'entreprise du type *Clan* et *Adhocratique*.

Tableau 7: Résultats des points attribués par les directeurs et managers concernant la culture actuelle de Pharma Technology

| OP1   | OP2    | OP3   | OP4   | BE1   | BE2   | R&D   | ADMIN FIN | SALES | Q CONTROL |           | SOMME   |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-----------|-----------|---------|
| 24,83 | 30,17  | 51,67 | 29,17 | 26,67 | 25,33 | 44,17 | 36,67     | 45,83 | 30        | clan      | 344,50  |
| 46,33 | 30,50  | 35,00 | 13,33 | 25,83 | 27,17 | 34,17 | 41,67     | 11,67 | 24,17     | adhocracy | 289,83  |
| 11,50 | 18,83  | 0,00  | 14,17 | 18,33 | 21,50 | 8,33  | 13,33     | 10,00 | 21,67     | market    | 137,67  |
| 17,33 | 20,50  | 13,33 | 43,33 | 29,17 | 26,00 | 13,33 | 8,33      | 32,50 | 24,17     | hierarchy | 228,00  |
| 100   | 100,00 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100       | 100   | 100       |           | 1000,00 |

Il m'a donc paru intéressant d'essayer d'analyser pourquoi ces personnes ne suivaient pas du tout la tendance du groupe.

<sup>12</sup> Traduction : La culture organisationnelle compatible avec cette forme (et telle qu'évaluée dans l'OCAI) est caractérisée par un lieu de travail formalisé et structuré. Les procédures régissent ce que les gens font. Les leaders efficaces sont de bons coordonnateurs et organisateurs. Il est important de maintenir le bon fonctionnement de l'organisation. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité. Des règles et des politiques formelles assurent la cohésion de l'organisation.

Cette partie du travail consiste en l'analyse de l'*OCAI* concernant la perception de la culture actuelle de Pharma Technology de ces deux personnes et en la recherche d'explications plausibles concernant la perception hiérarchique de la culture de l'entreprise Pharma Technology.

Comme le sondage a été complété de façon anonyme, nous n'avons en possession que le département des personnes ayant participé au test. Les deux personnes qui seront analysées dans cette partie du travail seront dès lors nommées Op.4 et BE.1 en référence à leur département et leur numéro lors de l'analyse.

### 3.1 Op.4

En ce qui concerne les réponses aux questions intitulées : caractéristique dominante, gestion des employés, glue sociale et critère de succès, Op.4 n'a pas suivi la tendance du groupe et a accordé le plus de points aux phrases affirmatives marquées d'un D. Comme vous pouvez le voir sur le graphique ci-dessous, Op.4 perçoit la culture d'entreprise de Pharma Technology comme étant majoritairement Hiérarchique.

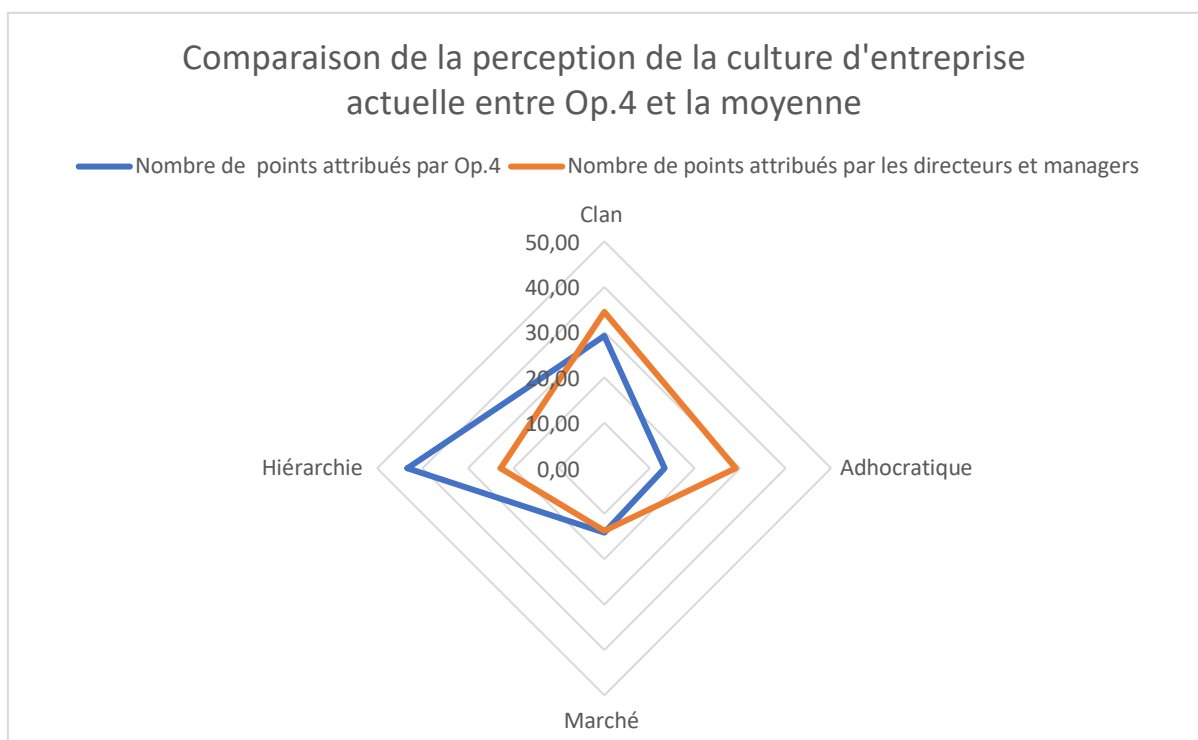


Figure 10 : Comparaison de la perception de la culture d'entreprise actuelle entre Op.4 et la moyenne

Nous pouvons essayer de décrypter cette perception par la façon dont les valeurs fondamentales de Pharma Technology ont été définies dans le département des opérations. Pour rappel, ces valeurs sont au nombre de six et sont : l'audace et la productivité, la rigueur et la structure, l'intégrité, le respect, l'esprit d'équipe et être curieux et ouvert.

Pour ce faire, chaque définition donnée par le département des opérations a été analysée et une a retenue l'attention. La valeur rigueur et structure qui est définie de façon générale comme étant : « Nous allons au bout des choses, car nous pensons que le succès réside dans le souci du détail. » (Pharma Technology – Power Point sur les valeurs, 2022) a été définie avec des termes tel que respect des règles, organisation, efficacité, contrôle et processus qui sont des termes que l'on retrouve dans la définition de la culture de type Hiérarchique.

De plus, lorsqu'il a été demandé à Op.4 de hiérarchiser les valeurs fondamentales de Pharma Technology par ordre d'adhésion, la rigueur a pris la troisième place derrière le respect et l'intégrité. Dans la moyenne générale de tous les directeurs et managers qui ont participé au sondage, la rigueur arrive à la 5ème place sur 6.

Cette façon d'interpréter la structure et la rigueur pourrait dès lors expliquer la perception de la culture de Pharma Technology comme étant Hiérarchique.

Pour aller plus loin, les personnes travaillant dans ce département sont souvent cataloguées par le reste de l'entreprise comme étant des « petits gendarmes » (carnet de terrain, 14 mars 2022). Les procédures doivent être suivies sans qu'une remise en question soit possible et la communication envers leurs subordonnés lorsque ces derniers ne suivent pas la procédure n'est pas toujours la plus adéquate et a déjà pu amener des tensions au sein de l'entreprise (carnet de terrain, 14 mars 2022).

### **3.2 BE.1**

Comme nous pouvons voir sur ce graphique, BE.1 à lui aussi accordé le plus de point à la culture de type *Adhocratique*. BE.1 n'a pas suivi la majorité lorsqu'il a répondu aux questions intitulées: leadership, glue sociale et stratégie.

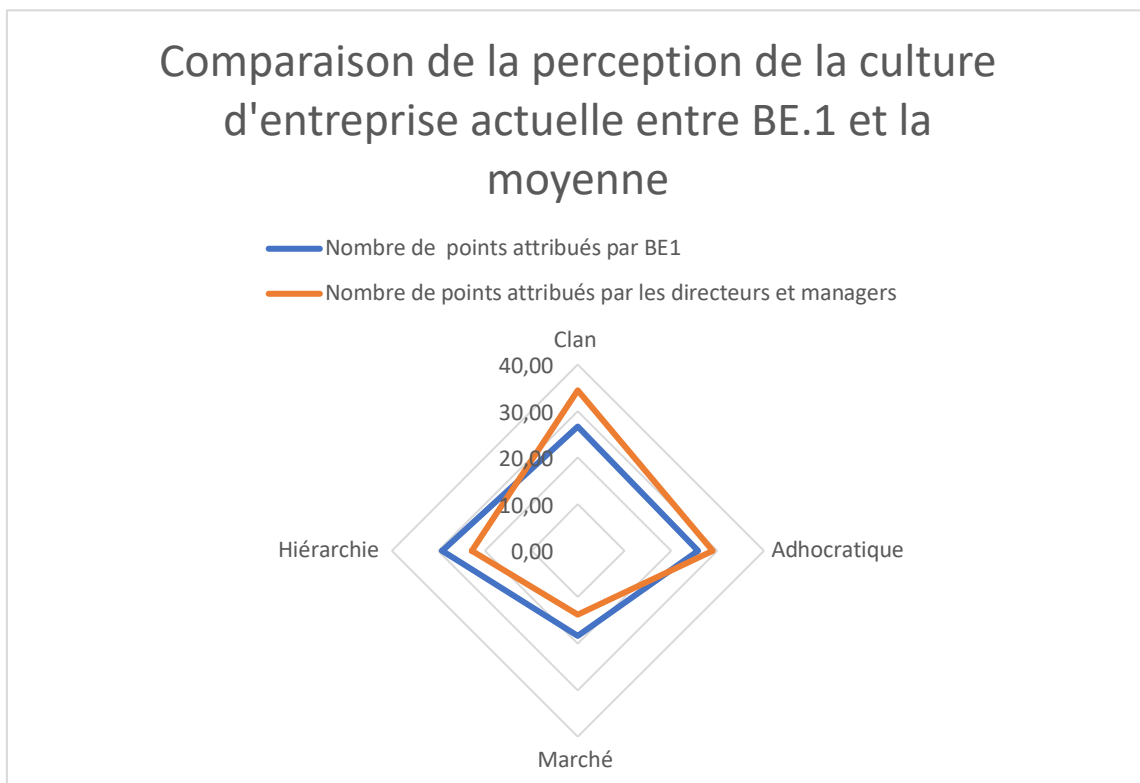


Figure 11: Comparaison de la perception de la culture d'entreprise actuelle entre BE.1 et la moyenne

Selon sa perception, le leadership présent chez Pharma Technology serait caractérisé par de la coordination, de l'organisation et une efficacité bien menée. Cela décrit le type de culture d'entreprise comme étant *Hiérarchique* (Cameron et Quinn, 2011).

La glue sociale de l'organisation est perçue comme étant l'engagement à l'innovation et au développement. Cette définition définit un type de culture d'entreprise dit *Adhocratique* (Cameron et Quinn, 2011).

Et finalement, en ce qui concerne la perception de la stratégie de l'entreprise, BE.1 l'a caractérisé comme étant basée sur l'esprit de compétition et la réussite (Cameron et Quinn, 2011). Ce qui représente une culture d'entreprise de type *Marché*.

Comme pour Op.4, nous allons essayer de comprendre, à travers la définition des valeurs fondamentales de Pharma Technology, cette perception de la culture de Pharma Technology. Encore une fois, dans la définition de la valeur rigueur et structure, nous retrouvons des termes



tels que : structuré, recherche de l'efficacité, standardiser des processus et formaliser. Ces termes sont bien des mots clés de la culture de type *Hiérarchique*.

Malheureusement, je n'ai pas récolté d'autre information concernant ce département et suis dans l'impossibilité d'apporter des informations complémentaires concernant la justification de cette perception de la culture de l'entreprise.

Ces perceptions pourraient aussi être expliquées par la structure dite pyramidale de l'entreprise comme expliquée plus haute dans ce travail (cf. *supra* « 3.2.2 Le tissu culturel »).

Bien que ces deux collaborateurs aient comme perception que la culture majoritaire de pharma Technology soit de type Hiérarchique, la culture secondaire est bien perçue comme étant une culture de type Clan. Cela signifie que ces deux individus n'ont pas une perception totalement différente de la Pharma Technology.

#### 4. Conclusion

D'après ces différentes analyses et grâce au teste de l'OCAI qui a été effectué, il semblerait que la culture actuelle de Pharma Technology se trouve entre une culture de type *Adhocratique* et une culture de type *Clan*.

Aujourd'hui, Pharma Technology est toujours dans la recherche du nouveau et le développement de produits innovants. Cela continue le côté entrepreneurial de ses débuts qui a été identifié lors de la première partie de ce mémoire et que le fondateur identifie comme étant toujours la culture actuelle de l'entreprise.

Cette information se recroise avec celles récoltées lors de l'interview du fondateur. En effet, lors de cette dernière, il a été demandé au fondateur de me définir la culture actuelle de Pharma Technology. Dans sa réponse (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022), le fondateur a utilisé a multiple reprises les termes : dynamique et participation qui sont des termes que l'on retrouve dans la définition d'une culture de type *Adhocratique*.

De plus, lors de mon sondage auprès des directeurs et managers, il leur a été demandé de donner trois adjectifs pour décrire le type de leadership du fondateur. De cette récolte (cf. *supra* « 2.4 Analyse du leadership de Martial Dollinger ») est ressorti 4 fois l'adjectif visionnaire qui est lui aussi repris dans la définition de ce type de culture d'entreprise.

Néanmoins, toutes les personnes qui ont été interrogées ne perçoivent pas ce côté entrepreneurial comme étant le corps de la culture actuelle de Pharma Technology. Pour les directeurs et managers de cette entreprise, la culture de l'entreprise est caractérisée par une *collaboration* et par l'*aspect familial* que peut représenter l'entreprise. Ces termes sont des composants clés de la culture d'entreprise de type *Clan*.

Cette donnée se recroise avec celles qui ont été récoltée sur le terrain. En effet, les directeurs et managers font souvent référence à Pharma Technology comme étant une grande famille où tout le monde se connaît (carnet de terrain, 9 novembre 2021). Comme expliqué précédemment, l'appartenance à cette grande famille est très importante et fait partie du langage quotidien de

la vie de l'entreprise. Cela se remarque par l'utilisation de la phrase « avoir le cœur bleu » qui signifie l'appartenance à la famille Pharma Technology.

Cette donnée se recroise elle aussi avec les informations récoltées lors de l'interview du fondateur. En effet, lors de son interview, le fondateur (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) a également mis en évidence le côté humain de son organisation : « Je crois que tout le monde amène sa pierre à l'édifice et ça c'est vraiment quelque chose que j'aime dans cette entreprise. C'est chaque personne, chaque humain qui fait partie de cette entreprise finalement lui apporte plein de choses en fait ». De plus, lorsque ce dernier fait référence à la culture de son entreprise, les mots *famille* et *esprit d'équipe* sont toujours présent.

Le fait que le fondateur et ses directeurs et managers ne perçoivent pas la culture de l'entreprise de la même façon peut à première vue paraître étrange. Néanmoins, Tharp (2009) rappelle qu'une culture purement hiérarchique, adhocratique, marché ou clan est extrêmement rare. « La plupart des cultures d'entreprise qui ont été diagnostiquées à l'aide de l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle de Cameron et Quinn ont effectivement une forte composante secondaire. Leurs recherches ont en outre montré qu'il est rare que les entreprises partagent des traits égaux des quatre types de culture, sans type dominant ou à peine dominant. » (Tharp, p.4, 2009). De fait, lorsqu'il a été demandé aux directeurs et managers de définir la culture actuelle de Pharma Technology avec leurs mots, les termes famille et innovation sont revenus dans six des dix définitions reçues. Ces deux termes sont bien des mots clés composant les définitions d'un type de culture *Clan* et *Adhocratique*.

Ces travaux se recroisent avec les données qui ont été récoltées puisque ces dernières mettent en évidence que le second type de culture à avoir récolté le plus grand nombre de points du côté des directeurs et managers est bien la culture de type *Adhocratique* (qui est celle qui a été mise en évidence par le fondateur).

D'après ces différentes données, l'entreprise se trouverait actuellement entre ces deux types de culture d'entreprise.

Néanmoins, 2 personnes des 11 personnes interrogées pour cette recherche perçoivent la culture d'entreprise comme étant de type *Hiérarchique*. Ce type de culture d'entreprise est caractérisé

par un certain contrôle, du monitoring, de l'efficacité, de la prévision et de l'uniformité (Cameron et Quinn, 2011). Des données récoltées, il est possible de faire un lien entre ce type de culture d'entreprise et la structure de l'entreprise. Lors de l'interview du fondateur (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) ce dernier a mis en lumière le côté pyramidal de la structure de Pharma Technology. Ce côté pyramidal a comme but d'amener une certaine ligne de conduite au sein de Pharma Technology. Le fondateur avait justifié ce choix en expliquant que lorsqu'une entreprise passe de cinq personnes à plus de vingt, il faut instaurer une sorte de ligne hiérarchique pour continuer à savoir travailler et ne pas avoir toujours quelqu'un qui vient se plaindre dans son bureau. Le fondateur a également mis en avant lors de son interview qu'il ne voyait pas d'autre structure à mettre en place lorsqu'une entreprise grandit.

Néanmoins, si nous nous penchons sur le type de culture secondaire de l'entreprise toujours selon la perception des deux personnes qui n'ont pas suivi la tendance du groupe, nous remarquons qu'ils ont tous les deux une culture secondaire de type *Clan*. Cela rejoint la vision de leurs pairs.

Ce dernier point nous rappelle bien que ce mémoire est l'étude de la perception qu'une minorité de personnes ont sur l'entreprise et ne représente donc qu'une infime partie de la culture d'entreprise de Pharma Technology.

## Chapitre 4 : L'avenir de la culture d'entreprise de Pharma Technology

### *4.1 Quel avenir pour Pharma Technology ?*

La vision de Pharma Technology est de pouvoir amener, par la technologie, des nouvelles solutions innovantes en ce qui concerne le OSD (Oral Solid Dosage). Pour ce faire, en parallèle des recherches concernant l'augmentation de la performance des machines qui sont déjà commercialisées, l'entreprise travaille sur la conception de nouvelles machines qui auraient un mode opérationnel plus simple, qui seraient plus fiables et qui apporteraient une valeur ajoutée réelle à l'industrie pharmaceutique.

Par la conception et la commercialisation de ces nouvelles machines, le fondateur espère toucher un nouveau type de clientèle de l'industrie pharmaceutique. Ces nouvelles machines et les nouveaux clients qui en découleraient permettraient à l'entreprise une nouvelle possibilité de croissance qui, selon le fondateur (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022), pourrait atteindre jusqu'à une augmentation de 50% de la capacité actuelle de Pharma Technology.

Dans un futur plus au moins proche, le fondateur aimerait réussir à prendre un peu de distance par rapport à son entreprise. Dans cette optique, il nous a confié (Martial Dollinger, interview 2 mars 2022) qu'il aimerait que son entreprise reste dans les prochaines années un endroit où les personnes qui y travaillent continuent à se sentir bien et à faire partie intégrante de Pharma Technology.

## 4.2 L'analyse de l'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Comme mentionné précédemment, cette partie du travail concerne l'avenir de Pharma Technology et ce que la culture d'entreprise pourrait viser à court terme.

Pour ce faire, l'analyse de l'OCAI se porte cette fois-ci sur les questions avec l'entête « préférée ». Les questions sont exactement les mêmes que celles qui ont été posées avec l'entête « maintenant » sauf que les réponses à cette seconde série de questions doivent être basées sur l'aspect que les participants voudraient donner à l'organisation d'ici cinq ans. Comme cela a été fait lors de l'analyse de la première partie du test de l'OCAI, nous allons comparer les résultats de chaque question et ensuite conclure à l'aide d'un graphique.

### - Caractéristique dominante

Tableau 8: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la caractéristique dominante

| Caractéristique dominante | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|---------------------------|--------------|---|---|
| A                         | Clan         | 25  | 28,3  |
| B                         | Adhocratique | <b>35</b>                                   | <b>31,5</b>   |
| C                         | Marché       | 20  | 24,2  |
| D                         | Hiérarchie   | 20  | 16  |

La caractéristique dominante qui définirait le type de culture que les participants aimeraient avoir d'ici 5 ans est une culture de type *Adhocratique*. Elle se caractérise par une entreprise dynamique avec un esprit entrepreneurial très présent. Les personnes veulent pouvoir prendre des risques au sein de l'organisation (Cameron et Quinn, 2011).

### - Leadership

Tableau 9: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le leadership

| Leadership | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|------------|--------------|---|---|
| A          | Clan         | <b>40</b>                                   | 23,9  |
| B          | Adhocratique | 30  | 31  |
| C          | Marché       | 10  | 11  |
| D          | Hiérarchie   | 20  | <b>34,1</b>   |

En ce qui concerne le leadership, nous voyons que les préférences diffèrent.

Pour le fondateur, le leadership qu'il préfèrerait appartient à la culture de type *Clan*. Dans ce contexte, le type de leadership est souvent considéré comme étant un exemple de mentorat, de facilitation ou de soutien (Cameron et Quinn, 2011).

Les directeurs et managers eux préféreraient un type de leadership caractérisé par de la coordination, de l'organisation et une efficacité bien menée (Cameron et Quinn, 2011). Cela décrit le type de culture d'entreprise comme étant *Hiérarchique*.

#### - Gestion des employés

Tableau 10: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la gestion des employés

| Gestion des employés | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|----------------------|--------------|---|---|
| A                    | Clan         | 40  | 45,5  |
| B                    | Adhocratique | 10  | 24,8  |
| C                    | Marché       | 10  | 10,5  |
| D                    | Hiérarchie   | 40  | 19,2  |

Le fondateur a réparti un nombre égal de points entre les cultures de type *Clan* et *Hiérarchique*. En ce qui concerne la gestion des employés par une culture de type *Clan* (qui est la vision partagée avec les directeurs et managers) elle se définit comme étant faite en équipe avec une grande présence de consensus et de motivation (Cameron et Quinn, 2011).

En ce qui concerne le type de culture *Hiérarchique*, il se définit comme étant conforme et sécurisant l'emploi (Cameron et Quinn, 2011).

- Glue sociale

Tableau 11: : Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la glue sociale

| Glue sociale | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|--------------|--------------|---|---|
| A            | Clan         | 40  | 44,9  |
| B            | Adhocratique | 30  | 26,4  |
| C            | Marché       | 0   | 9,1   |
| D            | Hiérarchie   | 30  | 19,5  |

En ce qui concerne la glue sociale, les deux parties la voient comme étant la loyauté et la présence d'une confiance mutuelle (Cameron et Quinn, 2011). Cela caractérise une culture d'entreprise de type *Clan*.

- Stratégie

Tableau 12: Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant la stratégie

| Stratégie | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|-----------|--------------|---|---|
| A         | Clan         | 25  | 39,5  |
| B         | Adhocratique | 25  | 25,2  |
| C         | Marché       | 25  | 16,8  |
| D         | Hiérarchie   | 25  | 18,5  |

Le fondateur a réparti un nombre égal de points entre les quatre catégories de cultures. Cela signifie qu'il souhaiterait que la stratégie soit à la fois : innovante, basée sur le développement humain et la participation, tout en gardant son efficacité et en gagnant des parts de marchés (Cameron et Quinn, 2011).

Les directeurs et managers se sont dirigés vers le type *Clan* qui est caractérisé par le développement de l'humain, un haut niveau de confiance et d'ouverture (Cameron et Quinn, 2011).



- Critère de succès

Tableau 13: : Répartitions des 100 points du fondateur et des directeurs et managers pour la question concernant le critère de succès

| Critère de succès | Réponse      | Nombre de points attribués par le fondateur | Nombre de points attribués par les directeurs et managers |
|-------------------|--------------|---|---|
| A                 | Clan         | 10  | 26  |
| B                 | Adhocratique | <b>40</b>                                   | 26  |
| C                 | Marché       | 30  | 18,5  |
| D                 | Hiérarchie   | 20  | <b>29,5</b>   |

En ce qui concerne le critère de succès, le fondateur souhaiterait qu'il se base sur la mise en place de produits uniques et devenir le leader dans le produit et dans l'innovation (Cameron et Quinn, 2011). Cela décrit une culture d'entreprise de type *Adhocratique*.

Les directeurs et managers décriraient plutôt le critère de succès comme étant l'efficacité grâce à la fluidité des processus (Cameron et Quinn, 2011). Cela caractérise une culture d'entreprise de type *Hiérarchique*.

### 4.3 Résultats de l'Organizational Culture Assessment Instrument

Pour analyser la seconde partie du test de l'OCAI, nous avons suivi la même méthode utilisée et citée lors de la deuxième partie de ce mémoire. Encore une fois, il a été choisi de présenter les résultats sous la forme d'un graphique radar pour permettre une compréhension plus facile et plus globale des différents résultats obtenus (Cameron et Quinn, 2011).

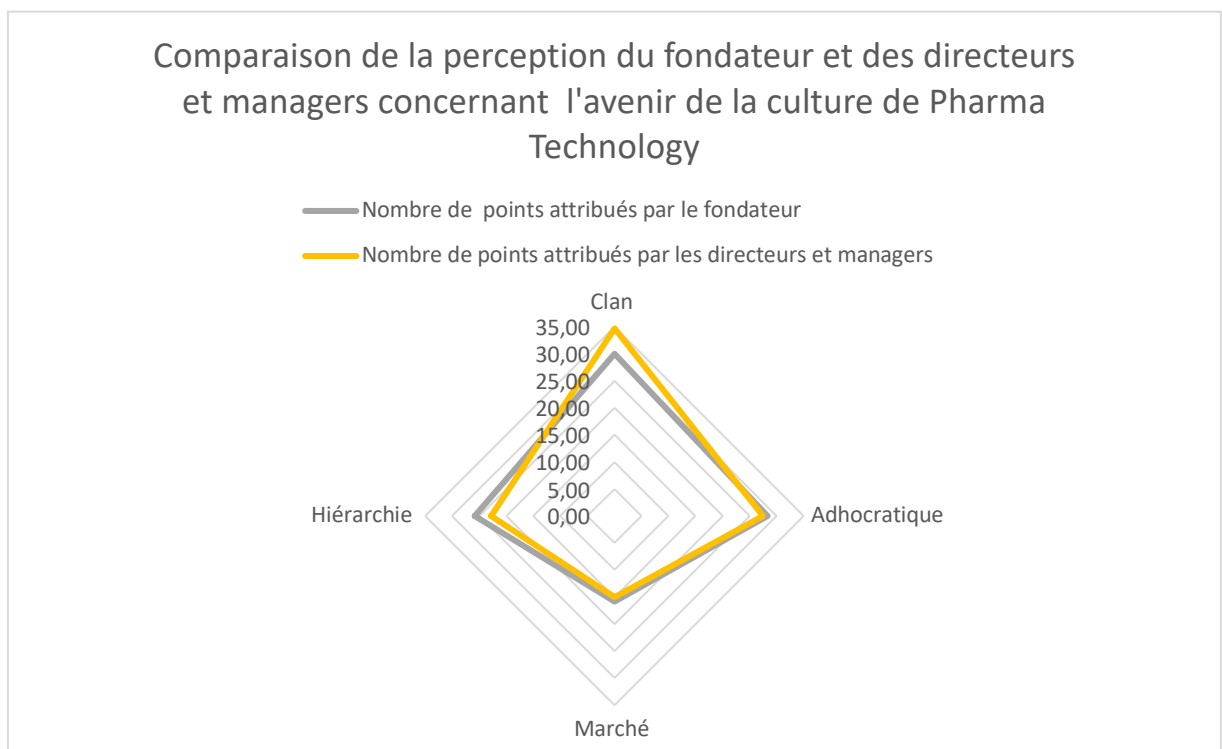


Figure 12: Comparaison de la perception du fondateur et des directeurs et managers concernant l'avenir de la culture de Pharma Technology

Bien que l'entreprise soit toujours en quête d'innovation (Martial Dollinger, interview du 2 mars 2022), nous remarquons que le fondateur et ses directeurs et managers s'accordent sur une vision commune en ce qui concerne la perception de la culture d'entreprise de Pharma Technology d'ici cinq ans.

Les deux partis ont mis en avant une culture de type *Clan*. Comme expliqué précédemment, ce type de culture d'entreprise se caractérise par une valeur fondamentale qui est la *collaboration*. Cette culture se caractérise par un lieu de travail convivial qui est souvent perçu comme étant une famille élargie. Les leaders et dirigeants sont considérés comme des mentors et presque

comme des figures parentales par les collaborateurs. Dans ce type d'organisation, les collaborateurs sont soudés, loyaux et accordent une grande importance aux traditions de l'entreprise. Le travail d'équipe et les consensus représentent une ligne de conduite importante. Pour cette entreprise, le succès est défini comme étant un bon climat interne et énormément d'intérêt pour les personnes y travaillant (Cameron et Quinn, 2011).

De façon plus générale, nous voyons que les résultats des deux parties sont très similaires. En effet, le nombre de points accordés par les deux parties aux catégories marché et adhocratique est pratiquement identique.

Quant à la culture secondaire qui serait souhaitée, les deux parties s'entendent une fois de plus pour dire qu'il s'agirait d'une culture *Adhocratique*.

#### 4.4 Point d'attention

##### 4.4.1 Le cas de Op.4.

Encore une fois, le collaborateur Op.4 n'a pas suivi ses pairs. En effet, en ce qui concerne la perception de la culture qu'il voudrait donner à l'organisation d'ici 5 ans, le participant a encore une fois mis en évidence une culture d'entreprise de type *Hiérarchique*.

| OP1   | OP2   | OP3   | OP4   | BE1   | BE2   | R&D   | ADMIN FIN | SALES | Q CONTROL |           | TOTAL  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-----------|-----------|--------|
| 29,33 | 33,00 | 56,67 | 37,50 | 22,50 | 27,00 | 42,50 | 29,17     | 39,17 | 30        | clan      | 346,83 |
| 27,50 | 27,33 | 29,17 | 13,33 | 34,17 | 29,17 | 34,17 | 32,50     | 24,17 | 23,33     | adhocracy | 274,83 |
| 17,83 | 16,17 | 0,00  | 10,00 | 15,00 | 27,00 | 14,17 | 19,17     | 9,17  | 21,67     | market    | 150,17 |
| 25,33 | 23,50 | 14,17 | 39,17 | 28,33 | 16,67 | 9,17  | 19,17     | 27,50 | 25        | hierarchy | 228,00 |
| 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100       | 100   | 100       |           | 999,83 |

Figure 13: Résultats des points attribués par les directeurs et managers concernant l'avenir de la culture de Pharma Technology

Comme vous pouvez le constater sur ce tableau, Op.4 est le seul à percevoir l'avenir de la culture d'entreprise de Pharma Technology comme étant de type *Hiérarchique*. Les autres collaborateurs l'ayant identifié soit de type *Clan* soit comme étant de type *Adhocratique*.

Concernant les questions sur la caractéristique dominante, la glue sociale et les critères de succès, Op.4 a accordé un nombre plus élevé de points aux affirmations qui référaient à la culture d'entreprise de type Hiérarchique. Cependant, pour les questions concernant la glue sociale de l'organisation et le critère de succès, Op.4 a accordé un nombre égal de points aux affirmations représentant la culture *Hiérarchique* et la culture *Clan*. Ceci a pour effet que la culture secondaire qui serait préférée par Op.4 est une culture de type *Clan*.

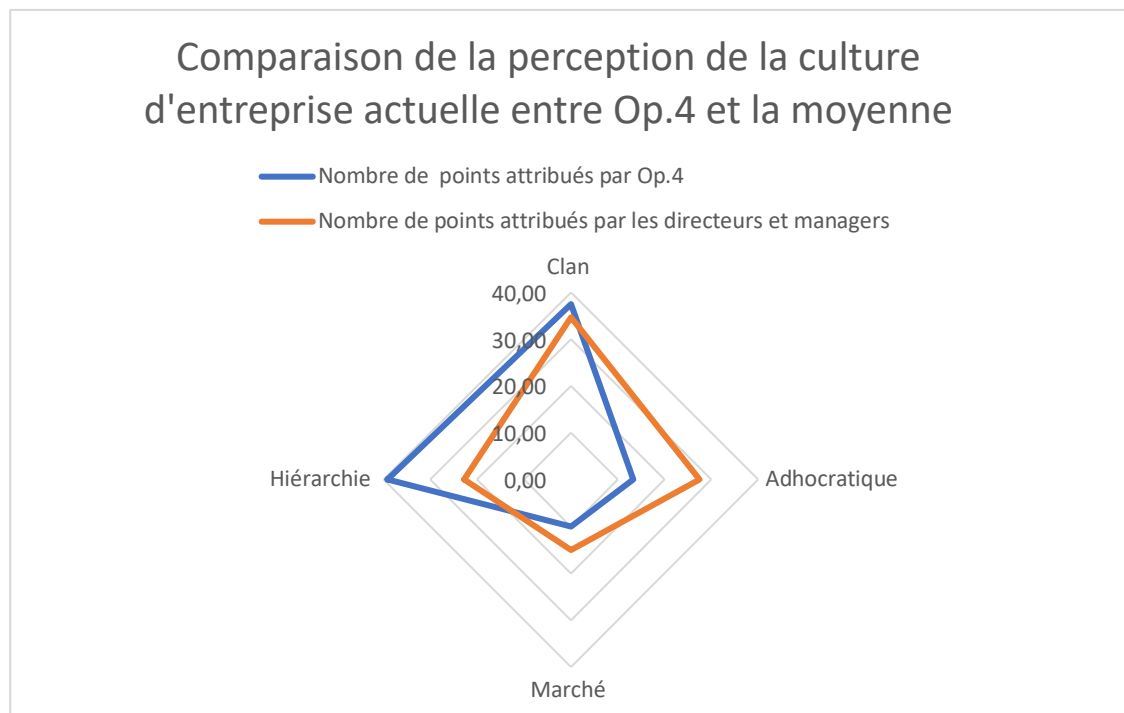


Figure 14: Comparaison de la perception de l'avenir de la culture d'entreprise entre Op.4 et la moyenne

Comme nous pouvons le voir sur ce graphique, le nombre de points accordé par Op.4 pour les cultures de type Clan et Hiérarchique est assez similaire. Et le nombre de points accordé pour la culture de type Clan est très proche de la moyenne des points accordée par ses pairs.

La seule explication concernant cette préférence pour ce type de culture pourrait être que Op.4 travaillant avec des ouvriers, la ligne hiérarchique y serait naturellement plus forte et souhaitée comme telle pour pouvoir avoir un réel impact sur cette catégorie de travailleurs (carnet de terrain, 2 novembre 2022).

## 4.5 Conclusion

Concernant la conclusion de cette dernière partie de mémoire, d'après le test de l'OCAI, les deux parties interrogées se dirigent vers une culture d'entreprise de type *Clan*. Ce type de culture entreprise se définit comme étant:

“The clan culture, as assessed in the OCAI, is typified by a friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. Leaders are thought of as mentors and perhaps even as parent figures. The organization is held together by loyalty and tradition. Commitment is high. The organization emphasizes the long-term benefit of individual development, with high cohesion and morale being important. Success is defined in terms of internal climate and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus. » <sup>13</sup> (Cameron et Quinn, p.48, 2011)

Les résultats obtenus par l'analyse de l'OCAI se recoupent avec les données qui ont été récoltées lors de l'interview du fondateur. En effet, lors de la question concernant sa perception de l'évolution de la culture d'entreprise, celui-ci met en évidence l'aspect humain et l'aspect communication. Il met un point d'honneur à ce que ces deux aspects continuent d'évoluer dans les années à venir (Martial Dollinger, interview du 2 mars 2022).

Néanmoins, l'analyse montre qu'une des personnes composant le groupe des directeurs et managers n'a pas suivi la tendance de ses pairs concernant la perception de qu'il voudrait donner à l'organisation d'ici 5 ans, le participant nommé Op.4 a encore une fois mis en évidence une culture d'entreprise de type *Hiérarchique*. Cameron et Quinn (p.42, 2011) définissent ce genre de culture comme étant :

---

<sup>13</sup> Traduction : La culture de clan, telle qu'évaluée dans l'OCAI, se caractérise par un lieu de travail convivial où les gens partagent beaucoup d'eux-mêmes. C'est comme une famille élargie. Les dirigeants sont considérés comme des mentors et peut-être même comme des figures parentales. L'organisation est soudée par la loyauté et la tradition. L'engagement est élevé. L'organisation met l'accent sur les avantages à long terme du développement individuel, la cohésion et le moral étant importants. Le succès est défini en termes de climat interne et d'intérêt pour les personnes. L'organisation accorde une grande importance au travail d'équipe, à la participation et au consensus. (Cameron et Quinn, p.48, 2011)

« The organizational culture compatible with this form (and as assessed in the OCAI) is characterized by a formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. Effective leaders are good coordinators and organizers. Maintaining a smoothly running organization is important. The long-term concerns of the organization are stability, predictability, and efficiency. Formal rules and policies hold the organization together. ».<sup>14</sup>

Ce dernier résultat nous met encore une fois en garde et nous rappelle que la perception de la culture d'entreprise peut varier de personne en personne et que ce travail ne représente pas la perception globale de l'entreprise mais bien d'une minorité.

---

<sup>14</sup> Traduction : La culture organisationnelle compatible avec cette forme (et telle qu'évaluée dans l'OCAI) est caractérisée par un lieu de travail formalisé et structuré. Les procédures régissent ce que les gens font. Les dirigeants efficaces sont de bons coordonnateurs et organisateurs. Il est important de maintenir le bon fonctionnement de l'organisation. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité. Des règles et des politiques formelles assurent la cohésion de l'organisation. ( Cameron et Quinn, p42, 2011)

## Chapitre 5 : Conclusion générale

Mon mémoire consistait en l'analyse de la culture d'entreprise de Pharma Technology lors de trois moments définis dans le temps afin de comprendre comment cette culture est perçue par le fondateur et par ses différents directeurs et managers. Le but de ce mémoire était de questionner ces différents interlocuteurs sur leur perception de la culture afin de comparer la vision du fondateur par rapport à celles de ses collaborateurs. Pour cela, ce mémoire devait répondre à la question de recherche suivante :

*« Comment la culture d'entreprise de Pharma Technology est-elle perçue par son fondateur, ses directeurs et managers lors de 3 périodes définies dans le temps : sa création, son présent et son futur ? Étude de cas de l'entreprise Pharma Technology »*

Grâce à une méthodologie à la fois qualitative et quantitative (observations, sondages, extraction des données et interviews) et à l'utilisation de l'outil *OCAI* (Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron et Quinn, 2011) il a été possible de définir la culture au moment de la création de l'entreprise, la culture actuelle de l'entreprise et ce vers quoi la culture d'entreprise pourrait tendre dans un futur proche.

### *La perception de la culture d'entreprise lors de sa création*

Il y a maintenant 29 ans que l'entreprise Pharma Technology a vu le jour. A l'époque, cette entreprise était une façon concrète pour Monsieur Dollinger de développer l'idée qu'il avait eu quelques années auparavant.

A travers l'interview menée avec le fondateur et l'aide du livre de Cameron et Quinn (2011) se nommant : *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, il a été possible de définir le type de culture d'entreprise qui existait à cette période.

Par les différentes théories explorées, nous avons aussi pu voir que le fondateur, par sa vision et ses valeurs (qui sont toujours extrêmement présentes aujourd'hui au sein de l'entreprise) avait énormément d'influence sur la culture lors de la création de l'entreprise (cf. *supra* « Théorie de l'impact du fondateur et du pays sur la culture d'entreprise »). Dès lors, par le côté

innovant, dynamique et entrepreneurial de l'époque, l'entreprise se rapproche d'une culture d'entreprise de type *Adhocratique*.

Ce type de culture d'entreprise est défini comme suit par Cameron et Quinn (p.75, 2011) :

*“The Adhocracy Culture: A dynamic, entrepreneurial, and creative place to work. People stick their necks out and take risks. The leaders are considered to be innovators and risk takers. The glue that holds the organization together is commitment to experimentation and innovation. The emphasis is on being on the leading edge. The organization's long-term emphasis is on growth and acquiring new resources. Success means gaining unique and new products or services. Being a product or service leader is important. The organization encourages individual initiative and freedom. »*<sup>15</sup>

Néanmoins, cette analyse se base essentiellement sur les dires du fondateur lui-même qui ont été récoltés lors d'une interview. Pour la pérennité et la validation de cette recherche, il aurait fallu interroger d'autres personnes qui elles aussi étaient présentes lors de la création de l'entreprise.

### *La perception de la culture actuelle de l'entreprise*

Aujourd'hui, Pharma Technology est un leader mondial dans le dépoussiérage/polissage, la détection des métaux, le contrôle en cours de processus (poids, épaisseur, diamètre et dureté), le dispositif de lubrification externe et le système de tri dans l'industrie pharmaceutique (Pharma Technology, 2022).

L'analyse de la culture actuelle de l'entreprise à travers l'interview du fondateur, les sondages, mes observations sur le terrain et le test de l'*OCAI* met en évidence la présence de deux perceptions différentes.

---

<sup>15</sup> Traduction: La culture Adhocratique : Un lieu de travail dynamique, entrepreneurial et créatif. Les gens se et prennent des risques. Les dirigeants sont considérés comme des innovateurs et des preneurs de risques. Le ciment de l'organisation est l'engagement envers l'expérimentation et l'innovation. L'accent est mis sur le fait d'être à la pointe du progrès. L'organisation met l'accent à long terme sur la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources. La réussite passe par l'acquisition de produits ou de services uniques et nouveaux. Il est important d'être un leader en matière de produits ou de services. L'organisation encourage l'initiative et la liberté individuelles.



D'un côté, le fondateur perçoit toujours la culture d'entreprise comme étant de type *Adhocratique*. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise est perpétuellement en quête d'innovation et dans des processus de recherches et développement (carnet de terrain, 21 septembre 2021).

De l'autre côté, les directeurs et managers perçoivent la culture actuelle de l'entreprise comme étant de type *Clan*. Cameron et Quinn (p.75, 2011) définissent de cette façon:

*“The Clan Culture: A very friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. The leaders, or head of the organization, are considered to be mentors and, maybe even, parent figures. The organization is held together by loyalty or tradition. Commitment is high. The organization emphasizes the long-term benefit of human resource development and attaches great importance to cohesion and morale. Success is defined in terms of sensitivity to customers and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.”*<sup>16</sup>

Malgré ces deux types de cultures différentes qui ont été mises en avant, il a été remarqué grâce à certaines questions du sondage que lorsqu'il est demandé aux personnes interrogées de définir avec leurs mots la culture de Pharma Technology, les mots *famille* et *innovante* reviennent dans 6 des 10 définitions récoltées. Ces deux mots sont selon moi l'évidence qui met en lumière que malgré les données récoltées par l'OCAI qui mettent en évidence différents type de culture d'entreprise, la perception globale de la culture de l'entreprise est essentiellement la même et se trouve entre une culture de type *Adhocratique* et une culture de type *Clan*.

De plus, n'oublions pas que cette étude n'a pris en compte que la perception d'une minorité de personnes concernant la culture de l'entreprise Pharma Technology sur une période bien définie dans le temps (de septembre 2021 à mars 2022). De ce fait, cette étude ne peut donc pas être généralisée à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Traduction : La culture du clan : un lieu de travail très convivial où les gens partagent beaucoup d'eux-mêmes. C'est comme une famille élargie. Les leaders, ou chefs de l'organisation, sont considérés comme des mentors et, peut-être même, comme des figures parentales. L'organisation est soudée par la loyauté ou la tradition. L'engagement est élevé. L'organisation met l'accent sur les avantages à long terme du développement des ressources humaines et attache une grande importance à la cohésion et au moral. Le succès est défini en termes de de sensibilité aux clients et d'intérêt pour les personnes. L'organisation accorde une grande importance au travail d'équipe, à la participation et au consensus."

De plus, la culture est un phénomène de co-construction qui se fait avec la collaboration des employés. Il est important de prendre en compte les écarts existants entre le discours des décideurs et la réalité sociale de l'entreprise (Ruwet, 2022).

Par ces différents faits, les résultats évoqués sont donc à prendre avec des pincettes.

### *La perception de ce vers quoi la culture d'entreprise pourrait tendre dans un futur proche*

Dans l'avenir, l'entreprise belge Pharma Technology tend à la création de nouveaux produits innovants qui pourraient attirer de nouveaux clients.

En ce qui concerne ce vers quoi la culture d'entreprise pourrait tendre dans un futur proche, les deux parties la perçoivent comment évoluant vers une culture de type *Clan* (cf. *supra* « La perception de la culture actuelle de l'entreprise »).

## Chapitre 6 : Recul général et recommandations

L'objectif de ce travail était de définir la culture de l'entreprise Pharma Technology lors de trois moments spécifiques dans le temps : lors de sa création, actuellement et dans un futur proche. Maintenant que cela a été fait, il me paraît juste de vous donner mon point de vue critique sur cette analyse et des idées sur le suivi possible.

Premièrement, je pense que les résultats donnés par la réalisation du test de l'OCAI (Cameron et Quinn, 2011) doivent être considérés prudemment car il n'existe pratiquement aucune organisation qui a une culture d'entreprise dite 100% Clan, 100% Marché, 100% Hiérarchique ou 100% Adhocratique. Je reste persuadée que chaque culture d'entreprise est composée de ces 4 pôles avec des intensités différentes. Ce travail s'est essentiellement concentré sur le pôle dominant dans la culture d'entreprise de Pharma Technology et a laissé de côté les autres pôles qui sont eux aussi présents dans la culture de l'entreprise.

De plus, après avoir discuté des résultats de mon analyse avec une collaboratrice (Géraldine Kolkman, 10 mai 2022) nous en sommes parvenues à la conclusion que la culture Clan a fait, fait et fera toujours partie intégrante de Pharma Technology. Tout ce que représente la culture Clan est au cœur de Pharma Technology et est représentée dans le quotidien par son fondateur et certaines des valeurs de l'entreprise.

En ce qui concerne le côté Adhocratique de la culture, il a en effet été extrêmement présent lors de la genèse de Pharma Technology lors de la mise en place d'un nouveau produit innovant sur le marché. Aujourd'hui, ce côté Adhocratique est toujours présent avec des degrés différents au sein de l'entreprise. En effet, un département tel que Recherches et Développement doit faire part d'une plus grande innovation qu'un département Administration et Finance. Cela revient à la théorie de Cameron et Quinn (2011) (cf. *supra* «Introduction») sur les sous-cultures qui peuvent exister au sein d'une même entreprise. Il est donc important que ces différentes sous-cultures soient identifiées et prises en compte pour éviter différents conflits.

En ce qui concerne la culture désirée qui serait d'après mon analyse une culture de type Clan, Madame Kolkman (10 mai 2022) pense que ce côté clan et familial restera au centre de la culture de Pharma Technology. Néanmoins, elle est persuadée qu'il devient petit à petit essentiel de se focaliser sur le pôle Marché de la culture d'entreprise pour que Pharma

Technology reste compétitive et attractive par rapport aux autres entreprises présentes sur le marché Belge.

Selon moi, cette analyse pourrait être le début d'un questionnement concernant ce vers quoi se dirige Pharma Technology dans un futur proche. Quelles sont les opportunités qui s'offrent à Pharma Technology, quels sont les différents changements qui vont avoir lieu et comment l'entreprise va pouvoir y faire face. Face à ces questions, il est bon de se demander si la culture de type Clan est réellement la culture optimale pour avancer vers ce futur et si cette culture crée bien une valeur ajoutée et non un frein. Pour rappel (cf. supra « 1.4 Usage »), la culture d'entreprise peut être un avantage compétitif et durable si elle est économiquement positive, rare et inimitable. En ce qui concerne la rareté et l'inimitabilité de la culture actuelle et future de Pharma Technology, il faudrait la comparer à d'autres entreprises pour prouver leur validité. Néanmoins, en ce qui concerne le côté économiquement positif de la culture, d'après mes observations, le côté *famille élargie* de Pharma Technology pourrait potentiellement constituer un frein au développement de l'entreprise. Ce point devrait faire l'objet d'une analyse supplémentaire, et potentiellement d'un accompagnement en gestion du changement.

Ceci étant dit, il est bon de rappeler que pour que la mise en place d'un changement soit utile et efficace dans le long terme, il faudrait dès lors faire passer le test de l'OCAI à tous les collaborateurs présents dans l'entreprise ce qui n'a pas été le cas lors de cette recherche. Je conseillerais à l'organisation de faire passer ce test à tous ses collaborateurs avant d'aller plus loin dans l'implémentation d'un changement ou dans l'élaboration d'une stratégie concernant ce dernier.

Finalement, je terminerais ce mémoire avec une piste de réflexion qui pourrait servir à l'élaboration d'une autre analyse. Durant la réalisation de mon stage et ensuite de mon mémoire, je me suis questionnée concernant le nombre de femmes présentes chez Pharma Technology. En effet, comme décrit dans la partie (cf. supra « 3.1 Un leader Mondial ») Pharma Technology ne compte actuellement qu'une dizaine de femmes au sein de ses équipes et aucune d'entre elles n'est présente dans le Comité Exécutif, siège des prises de décisions concernant le quotidien et les stratégies de l'entreprise. Je pense que cela pourrait potentiellement avoir un impact sur la culture d'entreprise de Pharma Technology. Malheureusement, par manque de temps, je n'ai

pas pu explorer cette piste mais je pense qu'il serait intéressant de creuser le sujet concernant l'impact que peut avoir le genre des travailleurs sur la culture de l'entreprise.

## Bibliographie

- **Livres**

Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris : Dunod.

Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique*. Paris : Publi-Union.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3eme édition). San Francisco : Jossey-Bass.

Meyer, E. (2015). *The Culture Map*. United States of America : Public Affaires.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). Le lien individu-organisation : entre contrat et communauté, l'entreprise en question [chapitre de livre]. Dans *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2eme édition, pp. 191-232). Louvain La Neuve : De Boeck supérieur.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. (2eme édition). London : Brealey.

Schein, E. H. (2004). The Concept of Organizational Culture: Why Bother? [chapitre de livre]. Dans *Organizational culture and leadership* (3rd ed). San Francisco : Jossey-Bass.

- **Articles**

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/258317>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. Récupéré de

<https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Brown%20Trevino%20%26%20Harrison%202005%20OBHDP.pdf>

Certhoux, G., & Perrin, A. (2000). Les pratiques d'accompagnement des Business Angels en phase de pré-investissement: une étude exploratoire en France. *Gestion*, 27(3), 91-104. Récupéré de [https://www.researchgate.net/profile/Gilles-Certhoux/publication/281185844\\_Les\\_pratiques\\_d'accompagnement\\_des\\_Business\\_Angels\\_e\\_n\\_phase\\_de\\_pre-investissement\\_une\\_etude\\_exploratoire\\_en\\_France/links/57864e8108ac36ad40a68a76/Les-pratiques-daccompagnement-des-Business-Angels-en-phase-de-pre-investissement-une-etude-exploratoire-en-France.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gilles-Certhoux/publication/281185844_Les_pratiques_d'accompagnement_des_Business_Angels_e_n_phase_de_pre-investissement_une_etude_exploratoire_en_France/links/57864e8108ac36ad40a68a76/Les-pratiques-daccompagnement-des-Business-Angels-en-phase-de-pre-investissement-une-etude-exploratoire-en-France.pdf)

Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11), 85-98. Récupéré de <https://www.clutejournals.com/index.php/TLC/article/view/1528>

KANE-URRABAZO, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194. Récupéré de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.4593&rep=rep1&type=pdf>

Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47(48), 153-161. Récupéré de [http://cnam.toulouse.free.fr/cnam/19606-socio\\_2004\\_09-pensee\\_grh.pdf](http://cnam.toulouse.free.fr/cnam/19606-socio_2004_09-pensee_grh.pdf)

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. Récupéré de <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA126356.pdf>

Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141. Récupéré de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.4781&rep=rep1&type=pdf>

Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*. 1-6. Récupéré de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/14789331/four-organizational->

[culture-\\_types\\_6-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652693358&Signature=c9UL6GZZcFEx7XdmyNb5Yz9EPbcVsp2zOm60UeegUoN2RLVCi5Ch2ZibJrdEHhDXIH5ho5cFheOy8gD5kQYtv~o7ZS9qXpS~JXrCC5hMSGtm6~dGqNzFR7bWa50jebGoBjoYFDW4U5sL0V2bab8-e987BXC9yEgTJUxJzVZal0Ph0Y-kyyjXegEpNYqQ4Vs-Xq~rUce~AQc6A6cXMbUrsIfaWZ7aoUKoivJsYViW7SkjAlp354Sbyro4YqaiTEBEDZcACJCF1Rg26wNcKCnSJBnkaQnYioidmu4sK57-UqbraZdP8baeOcAlKrVu0S7p7kN6RryWsO-J~QsyNVUL0w\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.nbb.be/en/consult-0)

- **Site Web**

Banque Nationale de Belgique. (2022). *Central des bilans*. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.nbb.be/en/consult-0>

Dynamique Entrepreneurial. (2021). *Les structures pyramidales sont en explosion*. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.dynamique-mag.com/article/pyramide-inversee-emploi-hierarchie.5698>

Hofstede Insights. (2022). *What about Belgium?* Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.hofstede-insights.com/country/belgium/>

Market Business News. (2022). Organizational Performance – definition and meaning. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organizational-performance-definition-meaning/>

Pharma Technology. (2022) About Us. Récupéré la 16 mai 2022 de <https://pharmatec.be/about-us/>

Talent Program. (2021). Les valeurs de l'entreprise. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.talentprogram.fr/valeurs-entreprise/>

- **Interview**

Dollinger, M. (2022, 2 mars). Fondateur et CEO. [Entretien]. Nivelles.



- **Documents internes à l'entreprise**

Pharma Technology.(n.d). *Valeurs de Pharma Technology*. [Présentation Power Point]. Nivelles : Pharma Technology.

Pharma Technology.(n.d). *Color Palette*. [Présentation Power Point]. Nivelles : Pharma Technology.

Marine Lelong (2021, 21 septembre). *Comment la culture d'entreprise est-elle ressentie au quotidien par les salariés ?* [Présentation Power Point]. Nivelles : Pharma Technology.

- **Syllabus**

Ruwet, C. (2022). *Sociologie & Organisation*. Syllabus. ICHEC, Buxelles.

- **Test et instrument de mesure**

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Organizational Culture Assessment Instrument* (3eme édition) [Questionnaire et manuel].

- **Autre**

Cahier de terrain sur la période de septembre à décembre 2021 et de février à avril 2022.