

# 1. Environnement: le contexte et la culture des organisations européennes de jeunesse



T-Kit  
Le management  
des organisations

## 1.1 Introduction

De nombreux termes sont employés pour nommer et définir les organisations de jeunesse, mais aucun ne semble avoir une signification suffisamment large pour embrasser toute leur diversité. En fait, les définitions semblent plutôt contraindre cette diversité qui, précisément, est la caractéristique majeure des organisations de jeunesse. Néanmoins, il serait intéressant de se pencher sur le contenu de ces définitions qui mettent en évidence certains aspects clés des organisations de jeunesse. De cette façon, nous pourrions identifier leur place et leur rôle dans la société.

a) Il s'agit souvent d'organisations volontaires: Si certaines rémunèrent du personnel, les instances de prise de décision (direction) sont généralement constituées de volontaires.

b) Il s'agit d'organisations à but non lucratif: non pas qu'elles ne réalisent aucun bénéfice, mais tout bénéfice est réinvesti dans des activités qui concourent à l'accomplissement de leur mission.

c) Il s'agit d'organisations non gouvernementales: elles ne font pas partie de la sphère des administrations publiques, mais peuvent néanmoins bénéficier de leur soutien (financier).<sup>1</sup>

d) Ce sont des organisations de jeunesse: elles sont formées de personnes réunies au sein d'une structure et d'une organisation communes pour l'accomplissement de valeurs partagées.

Les jeunes jouent un rôle prépondérant dans au moins l'une des situations suivantes:

- Les jeunes sont responsables de la gestion de l'organisation. Cela étant, ils n'en sont pas forcément les bénéficiaires: il peut s'agir du patrimoine culturel, de l'environnement ou des personnes âgées.
- Les jeunes sont les bénéficiaires des activités de l'organisation. Mais ces activités peuvent être organisées par des adultes.

### *Suggestions pour la formation*

On pourrait penser que, logiquement, toutes les personnes impliquées dans une organisation de jeunesse partagent la même connaissance et la même opinion de celle-ci. Or, ceci est loin d'être la vérité dans bien des cas. Ce premier exercice devrait permettre aux membres du groupe de discuter des idées de chacun au sujet de l'organisation. En finale, le groupe parviendra à une compréhension et à un vocabulaire communs concernant l'organisation, en d'autres termes, à une vision partagée par tous.

- Demandez aux membres du groupe de réfléchir aux définitions susmentionnées, puis de discuter des caractéristiques qui s'appliquent à leur organisation, et dans quelle mesure. Ensuite, il s'agira de les encourager à identifier d'autres caractéristiques plus spécifiques à leur organisation.
- Pour aider le groupe à analyser tous les éléments importants, vous pouvez distribuer la liste ci-dessous, en veillant à ce que les participants fassent le lien avec leur organisation:

- Objectifs
- Ancienneté
- Niveau de formalisation
- Structure interne
- Domaine d'action
- Groupe cible
- Importance géographique
- Continuité des activités
- Types d'activités
- Relations avec les autres organisations



1) a, b et c de Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

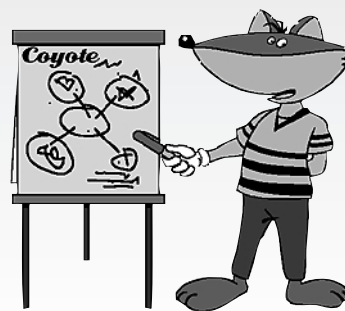


Si l'on pouvait comparer les définitions et les rôles des organisations de jeunesse à travers l'Europe, on constaterait aisément la diversité des perceptions d'un pays à l'autre. Cette diversité influe considérablement sur le rôle que jouent les organisations dans la société, mais également sur la manière dont elles jouent ce

«vivent» va les influencer. C'est la raison pour laquelle il convient de les adapter en permanence aux développements qui se produisent, qui risquent sinon de les prendre par surprise ou, à l'inverse, de passer inaperçus. Par exemple, la décision d'assurer un certain service par le secteur public peut régler un problème

### **Suggestions pour la formation**

- Lorsque les participants sont parvenus à un consensus concernant les principales caractéristiques qui définissent une organisation, la prochaine étape consiste à les faire s'interroger sur le rôle des organisations dans la société. Les questions ci-dessous pourraient guider leur réflexion:
  - Les organisations de jeunesse créent-elles un espace ou remplissent-elles un vide?
  - Est-ce qu'elles effectuent un travail qui pourrait être fait par les gouvernements? Ou bien apportent-elles des réponses et des alternatives à des problèmes spécifiques qui touchent la société et les jeunes en particulier?
  - Quelle est la contribution effective des organisations de jeunesse en termes d'éveil des consciences et de défense des droits?
  - Existe-t-il dans la société des acteurs qui remplissent ces mêmes missions? Si oui, agissent-ils de la même façon? Quelles sont les différences?
  - Les organisations de jeunesse offrent-elles aux jeunes des opportunités pour jouer un rôle actif dans la société?
  - Qu'est-ce qui fait que certains individus font du volontariat et d'autres non?
  - Le travail volontaire est-il «une mode» appelée à disparaître ou un véritable «mode de participation» pour les jeunes?
  - Les organisations de jeunesse promeuvent-elles et pratiquent-elles des valeurs importantes pour la société?
  - Les organisations de jeunesse sont-elles représentatives des jeunes en Europe, ou bien ne représentent-elles qu'une minorité de jeunes qui participent en leur sein? Par conséquent, les organisations de jeunesse peuvent-elles être considérées comme les porte-parole des jeunes, ou ne sont-elles pas habilitées à jouer ce rôle?



rôle. Il importe d'être conscients de la diversité des scénarios dans lesquels elles opèrent en Europe, dans la mesure où toutes ces différences déterminent la façon dont il est possible de les gérer.

A ces questions, il n'existe pas une unique bonne réponse. Au groupe de décider du cas de figure qui correspond le mieux à leur réalité.

Le fait que les organisations n'existent pas dans le «vide» est une autre donnée majeure. En effet, l'environnement spécifique dans lequel elles

que l'organisation tentait de résoudre au moyen de son travail. Si cette dernière se montre incapable d'anticiper et de réagir, alors la mission qui motivait son existence va disparaître et, tôt ou tard, elle devra être dissoute ou réorganisée. Par exemple, une sensibilité accrue sur une certaine question, susceptible de former le pivot du travail d'une organisation de jeunesse, pourrait ouvrir sur de nouvelles opportunités.

Nous voudrions ici souligner une qualité clé que doivent posséder les personnes en charge du management au sein des organisations de jeunesse. Il est capital qu'elles soient en mesure



de lire la réalité qui les entoure, si elles veulent pouvoir être proactives et développer leurs organisations dans le sens des besoins actuels et futurs de la société.

## 1.2 Le contexte historique

A partir du moment où l'on sait où l'on se trouve, il est important de savoir comment on y est arrivé. La plupart des caractéristiques et des pratiques actuelles des organisations trouvent leurs racines dans l'histoire des organisations. Pour cette raison, il importe que les personnes impliquées dans les pratiques de management connaissent et comprennent leur organisation.

Parfois, certaines façons de faire sont difficilement compréhensibles hors de leur contexte historique, ce qui peut avoir un effet sur la perception du travail par les nouveaux volontaires. La continuité dans la façon de faire n'est pas un gage de qualité. Aussi devons-nous analyser nos pratiques, si nous voulons apporter des améliorations à notre organisation.

Avant d'entamer toute démarche de planification, avant de s'interroger sur les raisons qui font que les choses fonctionnent ou pas au sein de l'organisation, avant de prendre la moindre décision, les managers doivent prendre le temps de comprendre leur organisation. Les enseignements de l'histoire peuvent être intégrés dans la connaissance générale de l'organisation, et être exploités pour le travail de planification.

Au début de ce chapitre, il a été dit que la nature d'une organisation de jeunesse résidait dans

### *Suggestions pour la formation*

- Collecter des informations sur l'histoire de l'organisation de sorte à établir sa «carte d'identité». Cet exercice garantit que toutes les personnes impliquées dans le management ont toutes les mêmes références au sujet de l'organisation. La carte d'identité devrait comporter au moins les informations suivantes:
  - Nom de l'organisation
  - Domaine d'action
  - Date de création
  - Nombre de membres
  - Structure
  - Dans un ordre chronologique, liste des événements clés de la vie de l'organisation
  - Dans un ordre chronologique, liste des événements extérieurs clés ayant influé sur l'organisation
  - Leçons de l'histoire: clés pour la stabilité et la croissance (internes et externes)
  - Leçons de l'histoire: phénomènes récurrents causes d'instabilité
  - Perceptions extérieures de l'organisation

Au début de l'exercice, il faut demander aux participants de se montrer les plus objectifs possibles, notamment par rapport aux trois dernières questions. Il faudra tenir compte de la possible subjectivité des réponses apportées.





sa propre évolution. L'exercice précédent nous a permis de réfléchir plus amplement à cette question. Nous allons maintenant revenir au présent et étudier plus en profondeur notre organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Nous proposons d'examiner les programmes actuels de l'organisation et ses infrastructures corrélées. Pour ce faire, nous pourrions dresser un profil organisationnel. Les trois étapes ci-dessous indiquent la procédure à suivre.

**Étape 1:** Dressez la liste de l'ensemble des activités et des services prévus par le programme, tels que conseil et soutien, hébergement, information, engagements verbaux vis-à-vis d'entreprises, mises à jour des politiques publiques, etc. Indiquez les niveaux d'activité et l'ampleur des programmes en incluant, par exemple, des données relatives au nombre de clients servis, au coût par unité de service, aux localisations géographiques desservies, etc.

**Étape 2:** Regroupez ces activités et services en fonction de leurs résultats, catégories, types, etc. Pensez à opérer ces regroupements en termes d'objectifs.

**Étape 3:** Elaborez le profil organisationnel. Celui-ci inclura des informations relatives au management de base et aux fonctions d'exploitation qui sous-tendent le programme actuel, telles que la gestion des personnels, la collecte de fonds, le marketing, les équipements, la gestion financière, et le conseil d'administration.

Ces informations incluront la dotation en effectifs rémunérés et volontaires pour tous les programmes et pour l'organisation dans son ensemble, ainsi que la taille du conseil d'administration.

Vous devrez également indiquer brièvement les sources de financement et leur utilisation, l'analyse de l'état financier, ainsi que les diverses autres données relatives au management. Les graphiques et les diagrammes sont des aides visuelles utiles pour la présentation des données.<sup>2</sup>

Jusqu'à présent, nous avons travaillé sur le concept d'organisation. Dans un premier temps, nous avons tenté de définir ce qu'était une organisation, puis nous avons examiné son rôle dans une société européenne contemporaine. Enfin, nous nous sommes consacrés à la découverte des aspects clés de notre organisation. Ainsi, le deuxième terme du titre de la prochaine section nous semble clair. Mais qu'en est-il du premier?

<sup>2</sup> Michael Allison et Jude Kaye (1997)

## 1.3 La culture organisationnelle

### 1.3.1 Qu'est-ce que la culture?

Il existe de nombreuses définitions pour le mot «culture». Le «*Longman dictionary of contemporary English*» la définit en ces termes: «les coutumes, les croyances, l'art, la musique et tous les autres produits intellectuels développés par un groupe particulier d'individus à un moment donné». Et le «*Petit Robert*» la définit en ces termes: «ensemble des formes acquises de comportement dans les sociétés humaines».

Très souvent, la culture est rapportée aux seuls individus ou à l'art. Néanmoins, si l'on appréhende le concept plus largement, on peut y associer d'autres éléments typiques, tels que le sens de l'humour, la gastronomie ou même les relations au sein de la famille. De manière très simplifiée, on pourrait dire que la culture est la «manière de faire» d'un groupe particulier d'individus.

A ce niveau, il n'est pas difficile de faire l'analogie: les organisations de jeunesse sont en effet des groupes d'individus qui effectuent certaines tâches d'une certaine façon.

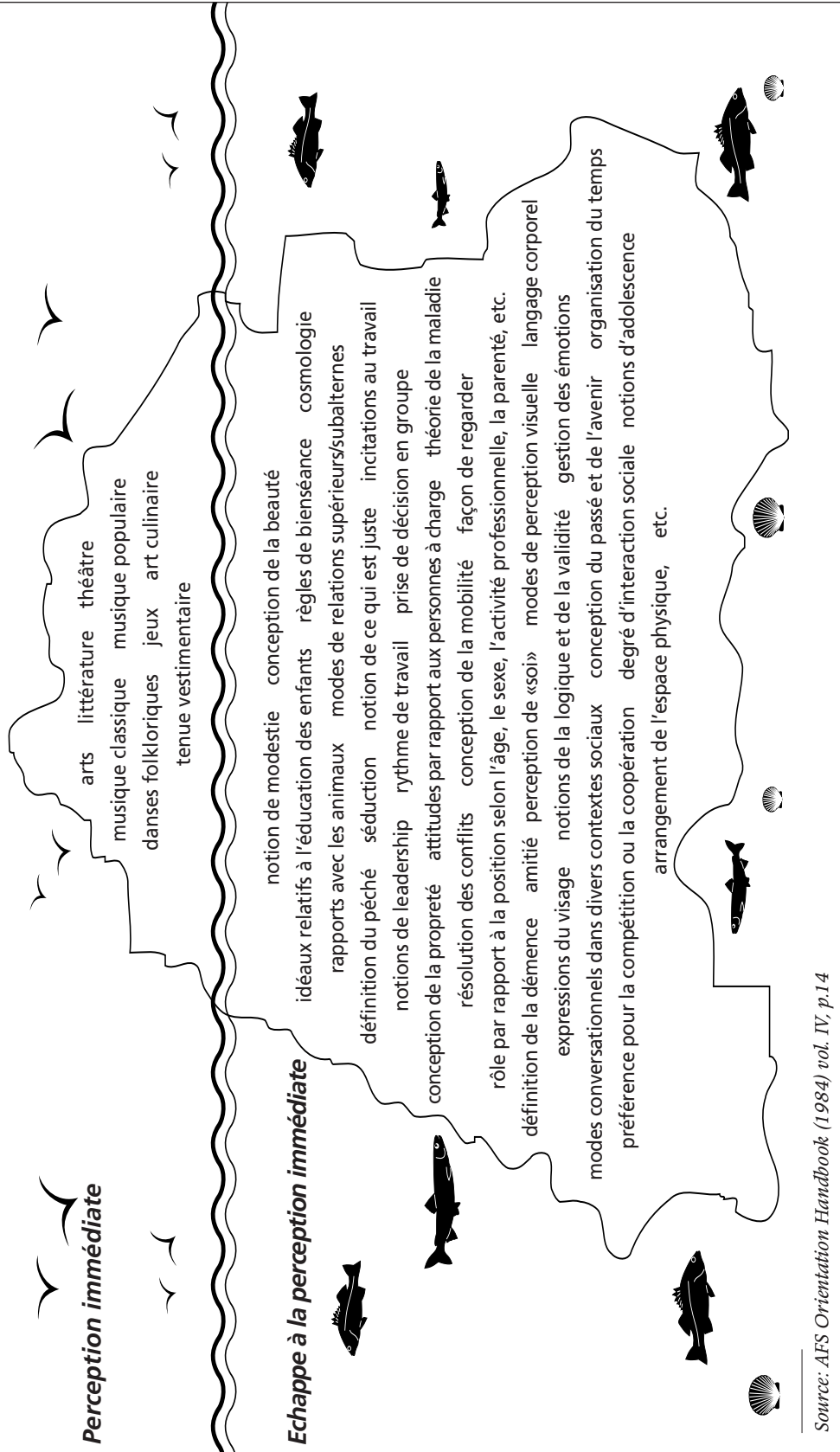
Le problème qui se pose est que certains éléments, a priori parties intégrantes de la culture, sont moins évidents que d'autres. L'illustration ci-dessous suggère que seul un dixième des composantes culturelles sont évidentes, en d'autres termes, que 90% de la culture est subconsciente. La culture, selon cette approche, est perçue à la manière d'un iceberg dont seules certaines parties sont visibles, mais dont l'intégralité doit bien évidemment être prise en considération

Si nous voulons étudier la culture de notre organisation, la prudence est requise. N'oublions pas que nous devons dépasser les évidences, pour ne pas passer à côté de 9/10 des éléments constitutifs de notre culture.

De nombreux théoriciens ont consacré leurs ouvrages aux cultures organisationnelles et à l'identification de certains modes de comportement auxquels la plupart des organisations peuvent aisément s'identifier.

Certains aspects de la culture, très pertinents, exigent d'être pris en considération si l'on veut

**Fig. 1: «L'iceberg» - un concept de culture**





gérer une organisation. Nous devons savoir que chaque culture réagit différemment par rapport à un même sujet, mais il est tout aussi important de savoir que tous les individus ne s'intègrent pas forcément dans telle ou telle culture. Cette dernière observation a des implications claires pour les groupes de personnes qui se forment dans la perspective d'un objectif commun.

### **Suggestions pour la formation**

Servez-vous des définitions suivantes de la culture organisationnelle pour stimuler le débat. Lesquelles les participants préfèrent-ils utiliser ?

- Trompenaars: «... l'essence de la culture n'est pas ce qui est visible en surface. Ce sont les façons partagées par des groupes d'individus de comprendre et d'interpréter le monde.»
- Morgan donne différentes définitions: «Lorsque nous parlons de culture, nous faisons spécifiquement référence au mode de développement qui se reflète dans le système de connaissances, d'idéologies, de valeurs, de lois et de rituels quotidiens d'une organisation.»
- Wilkins la définit comme «les choses qui paraissent naturelles et les significations partagées que les individus confèrent à leurs compréhensions sociales.»
- Ouchi et Jackson en donnent une définition beaucoup plus directe: «Comment les choses se font dans un contexte donné.»

Il affirme également que: «Les organisations sont des mini-sociétés qui possèdent leurs propres modèles de cultures et de sous-cultures. Tels modèles de croyance ou de signification partagée... peuvent exercer une influence décisive sur la capacité globale de l'organisation à gérer les défis qu'elle rencontre.»

Les auteurs de ce T-Kit estiment que cette dernière définition est celle qui se prête le mieux à leur concept de culture des organisations de jeunesse. C'est une définition directe et pratique qui, nous l'espérons, aidera celles et ceux impliqués dans des organisations à comprendre la culture de leurs structures.

### **1.3.2 Les styles organisationnels**

Maintenant que nous savons ce que l'on entend par culture organisationnelle, nous sommes prêts à analyser quelques-uns des «styles» organisationnels, ainsi que Charles Handy les nomme. Les descriptions qui suivent vont nous aider à identifier la culture de notre organisation et ensuite, à répondre aux questions suivantes:

- Pourquoi les choses se font-elles de cette façon au sein de notre organisation?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette «manière de faire» ?
- Selon leur propre personnalité, pourquoi certaines personnes parviennent-elles ou pas à s'inscrire dans notre organisation?

Les réponses à l'ensemble de ces questions constituent une base essentielle à la recherche de nouvelles orientations pour le développement de notre organisation.

Les descriptions ci-dessous sont une synthèse inspirée de la classification des quatre principales catégories de cultures organisationnelles, établie par Handy.

#### **La culture de club**

La toile d'araignée est l'image qui décrit le mieux l'organisation: la clé de l'organisation se situe en son centre, autour duquel se développent des cercles d'influence de plus en plus larges. Plus vous vous rapprochez de l'araignée, plus grande est votre influence.

Le «concept organisationnel» prôné par la culture de club est que l'organisation est une sorte de prolongement de la personne qui se trouve à sa tête, voire de son fondateur. Si ces personnes étaient en mesure d'assumer toutes les tâches, l'organisation n'existerait pas. L'existence de l'organisation se justifie précisément par le fait que cela leur est impossible. L'organisation doit donc être ce prolongement qui agit en leur nom: en fait, une sorte de club de personnes animées des mêmes sentiments.

Voici quelques-uns des avantages de cette culture:

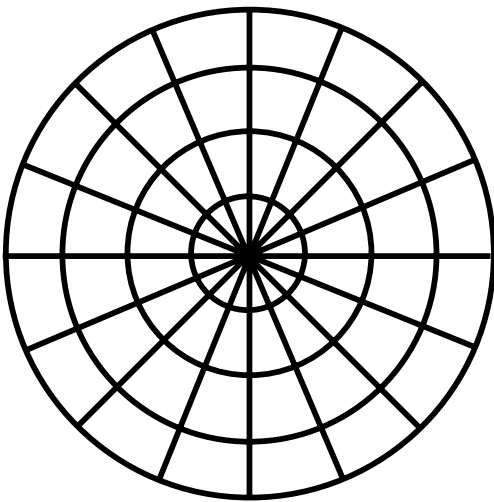
- L'organisation est productive;
- Les objectifs de l'organisation sont atteints d'une façon ou d'une autre;
- Le travail est efficace et encadré;
- Le système peut être maintenu et l'organisation peut faire tout ce qu'elle souhaite;
- Sa grande force réside dans sa capacité à répondre immédiatement et intuitivement aux opportunités ou aux crises qui surgissent, du fait des axes de communication très courts et de la centralisation du pouvoir.



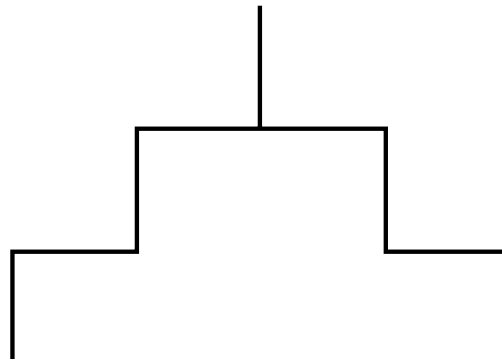
---

**Fig. 2: La classification des cultures organisationnelles selon Handy**

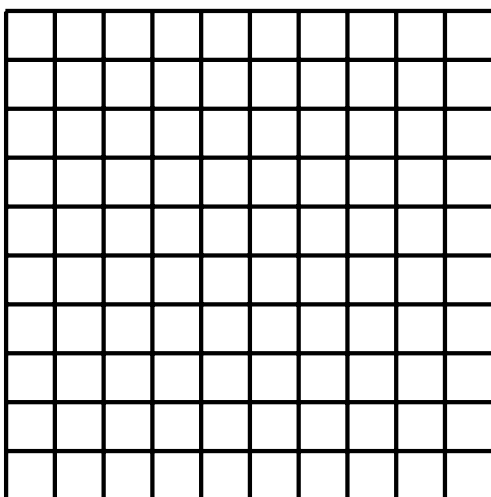
*La culture de club*



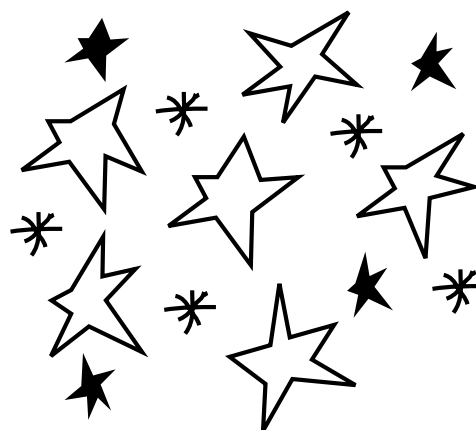
*La culture de rôles*



*La culture de tâches*



*La culture de la personne*



---

Source: Handy, Charles (1990) *Understanding Voluntary Organisations*, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6.  
Reproduit avec la permission de Penguin Books Ltd.



Cependant, cette culture présente quelques inconvénients:

- La production ne répond pas nécessairement aux besoins;
- Les décisions sont prises de manière arbitraire;
- La pression est constante;
- Elle provoque le ressentiment, la colère et le désir de revanche de la part des perdants;
- Elle place les individus en position défensive;
- Les besoins personnels des membres ne sont pas satisfaits.

### **La culture de rôles**

La culture de rôles est illustrée au moyen d'un diagramme organisationnel qui est en fait celui de nombreuses organisations. Il s'apparente à une pyramide formée de boîtes. A l'intérieur de chaque boîte se trouve un intitulé de poste avec, en plus petit, le nom de la personne qui occupe le poste au moment considéré. Mais la boîte, en fait le rôle, continue d'exister même après le départ de la personne.

Le «concept organisationnel» sous-jacent est que l'organisation est un ensemble de rôles, que matérialisent les «boîtes d'emploi». Assemblées de façon logique et cohérente, ces boîtes permettent l'exécution du travail de l'organisation. L'organisation est une pièce d'ingénierie structurelle, constituée d'un empilement de rôles et de responsabilités interdépendantes. Les individus sont les «occupants des rôles», guidés par des descriptifs de poste qui précisent les exigences liées à leur fonction, ainsi que ses limites. De temps à autre, l'organisation réorganise les rôles et leurs liens tandis que ses priorités changent, puis réaffecte les individus aux différents rôles.

Avantages:

- Les rôles, tâches et fonctions sont clairement définis et respectés;
- Le travail est de bonne qualité;
- Les relations financières et hiérarchiques sont clairement définies et parfaitement respectées;
- Les membres ont le sentiment d'être pris en considération.

Inconvénients:

- Difficultés à affronter les problèmes imprévus;
- Consommation importante de temps, peu de personnes en mesure d'influer sur la structure;
- Rejet des activités non planifiées ou imprévues;
- Prise de décision tardive.

### **La culture de tâches**

La culture de tâches s'est développée en réponse au besoin d'une structure organisationnelle susceptible de répondre aux changements de manière moins individualiste qu'une culture de club, et plus rapidement qu'une culture de rôles.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est l'affectation d'un groupe ou d'une équipe de talents et de ressources à chaque projet, problème ou tâche. De cette façon, chaque tâche est gérée de la meilleure façon qui soit – il n'est pas besoin de standardiser. En outre, les groupes peuvent être modifiés, démembrés ou renforcés, en fonction de l'évolution des tâches.

La culture de tâches a la préférence de la plupart des professionnels, parce qu'elle permet le travail en groupes et le partage des compétences et des responsabilités.

Avantages:

- Les membres ont le sentiment de contribuer à une mission qu'ils ont à cœur de mener à bien;
- Les individus sont compétents, spécialisés, rationnels, indépendants et analytiques;
- Les causes et les conséquences de chaque problème sont analysées dans le détail, tout comme les solutions envisageables.

Inconvénients:

- Difficulté à mobiliser l'énergie des membres pour gérer les tâches quotidiennes, susciter l'intérêt du public et distribuer des informations;
- Difficulté à se faire comprendre;
- Difficulté à obtenir le consentement des individus lorsqu'un changement s'impose.

### **La culture de la personne**

La culture de la personne diffère radicalement des trois précédentes, dans la mesure où elle donne la priorité aux objectifs individuels et fait de l'organisation un centre de ressources pour les talents individuels. Les exemples les plus évidents en sont ces professions (docteurs, avocats, architectes, etc.) qui se regroupent en cabinets pour leur propre convenance.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est que le talent individuel est capital, et qu'il doit être servi par une structure minimale. Les professionnels, dans ce type d'organisation, dénigrent le management, dépourvu presque totalement de moyen formel de contrôle sur leur activité. Ils tendent à préférer le type de relations qu'offrent les cabinets, les études ou les associations.



#### Avantages:

- Les besoins personnels (sécurité, estime de soi, etc.) sont satisfaits, dans une certaine mesure;
- Les relations entre les individus sont proches et amicales, franches et respectueuses;
- L'intégration intellectuelle et émotionnelle des membres fait partie des objectifs visés.

#### Inconvénients:

- Difficulté à obtenir des résultats immédiats ou à appliquer des décisions;
- Perte de temps et énergie détournée des objectifs et des problèmes à résoudre.

Après cette brève description des différents types de structures identifiés, il faut préciser que, dans certains cas, les organisations, loin d'être des exemples purs de ces structures, en sont en fait un savant mélange. La raison qui explique le style d'organisation fait intervenir différents facteurs; bien souvent, ce n'est pas le fruit d'un choix, mais plutôt du hasard ou de l'évolution.

#### **Suggestions pour la formation**

- Demandez au groupe de réfléchir à la pertinence actuelle de la classification des cultures organisationnelles proposée par Handy. Les organisations actuelles présentent-elles de nouvelles caractéristiques? Quel est l'impact d'une base fortement ancrée dans les valeurs, ou d'une politique en faveur du volontariat, sur la culture d'une organisation?

Nous n'allons pas l'expliquer ici dans le détail, mais à chaque style correspond un «type d'individu». Un travail de recherche approfondi vient d'être entrepris afin d'identifier les caractéristiques individuelles qui s'accordent avec tel

ou tel type de culture organisationnelle. Cooke et Laferty ont produit «*The Organisational Culture Inventory*» (inventaire des cultures organisationnelles), instrument quantitatif qui répertorie douze types de normes comportementales décrivant les styles de pensée et de comportement implicitement ou explicitement requis pour «s'adapter» et «répondre aux attentes» au sein d'une organisation ou d'une sous-unité. Ces normes comportementales spécifient la façon dont chacun des membres d'une organisation est censé approcher son travail et interagir avec les autres. Elles déterminent également la façon dont les individus apprennent, aspect davantage développé dans la section consacrée à la conscience de soi. Si l'étude conduite par Cooke et Laferty dépasse la portée de cette publication, nous souhaitons néanmoins souligner l'importance de la culture dans les organisations.

#### **Suggestions pour la formation**

- Après les descriptions de la culture ci-dessus, demandez aux membres du groupe d'identifier la culture de leurs propres organisations. Une première étape peut consister à passer en revue les principales caractéristiques de chacun des types. Le groupe doit pouvoir parvenir à un consensus sur le style qui correspond le plus à leurs organisations. Ensuite, ils devront analyser les avantages et les inconvénients de leur culture, et faire le lien avec la réalité de leurs organisations. Le groupe doit être sensibilisé au fait que la culture n'est pas un élément statique; elle évolue avec l'organisation, du fait d'influences tant internes qu'externes.

