

LA CULTURE D'ENTREPRISE

Recherche effectuée par Yvan POTIN, professeur en économie gestion, en classe de 1^{ère} et Terminale STG. En collaboration avec Annie-Claude COZE, membre du GREG, formatrice et professeur en BTS Assistant de gestion PME/PMI.

A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l'environne et dans ses propres créations. Vauvenargues lui attribue une signification philosophique dans une vision idéaliste de l'homme. Le monde se conçoit conformément à la conscience humaine et s'oppose à la nature.

Par opposition, la nature est ce qui est donné à la naissance, elle est une donnée incontournable. Dans cette opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme donnée immédiatement. La culture implique l'invention de règles et l'identité paraît être le critère de la culture.

L'entreprise ne semble pas échapper à ce principe. Entourer par un environnement qui s'impose à elle, elle se doit de réagir pour imposer son existence et donc créer sa propre identité.

Nous allons tout d'abord étudier dans une première partie l'origine de cette notion (I) qui va nous aider à mieux cerner la seconde partie présentant la définition et les composantes de la culture d'entreprise (II). Enfin, nous observerons que cette notion place le salarié au centre du débat, un débat qui s'ouvre sur l'ensemble de la Société. (III)

I. NAISSANCE D'UNE NOTION

1 – Historique de la notion

1.1 Une notion récente...

La notion de « culture d'entreprise » s'est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d'intérêt.

Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au XIX^{ème} siècle avec l'idée très forte de **pratiques paternalistes dans les entreprises**. Pour d'autres, la notion serait plus récente (XX^{ème} siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « **famille** », l'entreprise serait une « **maison** » et enfin, l'entreprise serait « **une équipe sportive** ».

Parue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^{ème} siècle, c'est au XX^{ème} siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément **au cours des années 80** que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un **culturalisme**

américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

1.2 ...née d'une profonde remise en cause

Cet engouement soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne **culture « taylorienne »**. Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. **L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat**. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d'entreprise sous l'angle du **management**.

1.3 Une notion « stabilisée »...

Toutefois, cette « nouveauté » n'allait-elle rester qu'un phénomène superficiel et éphémère ? Non. La réalité nous montre aujourd'hui qu'il s'agit souvent d'un instrument très utilisé même si parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre.

1.4 ...mais « complexe et mouvante »

Les entreprises connaissent des hauts et des bas. Comment la culture d'entreprise évolue-t-elle dans le temps ? Une culture d'entreprise **doit pouvoir s'adapter rapidement aux évolutions** (économiques, juridiques, technologiques...) **tout en étant assez cohérente et stable** pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

Contradiction ? Complexité de la notion ? Nous définirons et distinguerons les composantes de la culture de l'entreprise pour éclairer cette nébuleuse dans la seconde partie.

Si l'histoire de la culture d'entreprise est intéressante, il faut également s'arrêter sur l'intervention de l'histoire comme composante même de la culture d'entreprise.

2 – Pas de culture d'entreprise sans histoire de l'entreprise

L'étude de la culture d'entreprise est à la fois pratiquée par les **gestionnaires** mais également et surtout, par les **historiens** car la culture d'entreprise est très souvent le résultat d'un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que quiconque ne l'ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, **la culture d'entreprise s'installe au fil du temps**. Elle a besoin « pour vivre » de changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes...

L'histoire est donc le ciment dans lequel vont prendre les différentes composantes au fur et à mesure « **des histoires** » de l'entreprise. Elle va servir de point d'ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l'identité de l'organisation dans le temps malgré les crises qu'elle pourra traverser.

Cette fonction est d'autant remarquable en cas de **fusion**. Le conflit important qui peut naître entre deux cultures d'entreprises différentes le démontre.

II. DEFINITION

1 - Définition de la culture d'entreprise

1.1 Une définition « complexe »

Une évidence s'impose d'emblée : **le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations**. Le terme "culture" pourtant rebattu, n'admet pas en ce qui le concerne, une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. KROEBER et C. KLUCKHOHN dans « Culture : a critical review of concepts and definitions », ont en 1952 prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de « Primitive Culture de TYLOR »), **un peu plus de 300 définitions différentes de la culture !**

Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. Cette conduite résulte vraisemblablement de la dimension universelle qu'engage ce concept. Il n'existe pas d'accord commun quant à une définition, une formulation simple, car quelque soit son sens, la culture ne se développe pas en vase clos !

1.2 Quelques pistes dégagées

a- Une entreprise a une culture d'entreprise :

Elle dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...).

Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente.

La notion de culture d'entreprise est une notion foncièrement historique caractérisée par une construction permanente.

La culture d'entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

b- Une entreprise est une culture d'entreprise :

C'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres.

Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont « formater » les membres de l'organisation.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise

Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

c- Une entreprise subit une culture d'entreprise :

La culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture !

Selon M. Thévenet, auteur de « *La Culture d'entreprise* », on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

- C'est un ensemble de **références**

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.

- C'est une notion de **partage dans l'organisation**

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

- Les références sont **construites tout au long de l'histoire** de l'entreprise.

«La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'est pas de définition précise.

Pour E. Schein, auteur de « *Organizational Culture and Leadership* », 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « **un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes** »

Pour mieux cerner cette définition, il faut s'attarder sur les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

2 - Les composantes de la culture d'entreprise

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé, la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

2.1 La tradition

■ L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

■ Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982)

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

2.2 Le métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

2.3 Les valeurs

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »
- Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

2.4 Les rituels

Selon Moscovici, Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des «activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie.» Ils ont pour fonction de «développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.»

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

2.5 Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

III. REFLEXIONS GENERALES SUR CETTE NOTION

1 – Une « mini société » dans la Société

La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes.

Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise.

Variables Internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société.

Pour R. Sainsaulieu, auteur de « *Sociologie de l'entreprise Organisation Culture et Développement* » la culture d'entreprise « **c'est une affaire de société** ».

Il note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la Société en général).

On peut donc déduire, que l'entreprise est une sorte de « mini Société » se situant au sein de la Société elle même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

2 – Une notion qui positionne le salarié au premier plan

La culture d'entreprise témoigne aussi des grands changements effectués au dehors de l'organisation, tels que des chocs économiques, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par ex.), qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l'entreprise, qu'ils soient à caractères humains, techniques, se référant à la société ou au monde du travail.

Observée sous cet angle la culture d'entreprise donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Or, il n'ait pas aisé pour un salarié d'obtenir une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail.

En effet, l'individu se trouve « partagé » à travers différents sentiments d'appartenance, puisqu'il fait à la fois partie d'une famille, d'une association, d'un Etat et enfin d'une entreprise.

Selon B. Massiera, auteur de « *La culture d'entreprise en France – entre globalisation et localisation du Management* », **l'individu « chercherait à assouvir son besoin d'appartenance sans être dépendant**. Cependant, une telle dispersion pose un problème d'identité pour les cadres moyens, qui se trouvant au cœur de conflits individuels et collectifs brutaux, réclament des règles fixes et de la clarté dans la coordination au sein de

l'organisation. Ainsi, tout l'effort de l'entreprise et par la suite de la culture d'entreprise consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des accoutumances. »

On se trouve ici dans un paradoxe, puisque les individus faisant partie de l'entreprise créent constamment la culture d'entreprise, qui a pour but d'initier et de favoriser les salariés à la créativité, à l'innovation. Or, ce concept, les inclus dans un système qui leur demande une innovation constante tout en respectant des normes, les enfermant dans des normes respectives à la culture d'entreprise établi.

Conclusion

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d'entreprise est largement présente dans la littérature managériale Française. Selon Sainsaulieu : « *si on parle autant de l'entreprise c'est parce que c'est une affaire de société* ». C'est la composition même de l'organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l'entreprise. Elle témoigne du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

Définition retenue :

« C'est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. »

Bibliographie :

- **La Culture d'entreprise** de Maurice Thévenet, Que sais-je ?
- **La Culture d'entreprise pour manager autrement** d'Eric Delavallée, Elsa Joly & Anne Yoldjian
- **Anthropologie de l'entreprise : Gérer la culture comme un actif stratégique** d'Alain Simon & Marc Lebailly
- **Le sentiment d'appartenance du personnel** de Pierre Dubois & Raymond Royer
- **L'entreprise multiculturelle** : Éditeur : Maxima (20 août 2005) : **ASIN** : 2840010526
- **Culture d'entreprise et histoire** / ; sous la dir. d'Alain Beltran et Michèle Ruffat. - les Ed. d'Organisation, 1991. - 158 p
- **Problèmes économiques** : Théorie de la firme et culture d'entreprise : No 2846, du Mercredi 3 Mars 2004
- **Culture d'entreprise, mode d'action : diagnostic et intervention** / Jean-Marcel Kobi, Hans Wuthrich. - Nathan, 1991. - 220 p
- **Culture d'entreprise** : Collection Revue Espaces n°208 : Editions ESPACES - octobre 2003 - 58 pages
- **Cultures d'entreprise**, REITTER Roland, Ed. Vuibert
- **Introuvable culture d'entreprise** : management_EMR - Dianne Lewis
- **Culture d'entreprise et Management** : Rapport de Mme Fanny RUBAT

Liens internet :

- http://www.utc.fr/~poyen/pb_culture.htm
- <http://culture.entreprise.free.fr/>
- <http://campus.hec.fr/strategor/chap20.htm>
- <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html/Introduction%20culture%20entrep.htm>

Matières concernées :

- Information & Communication : 1^{ère} : groupe, socialisation, rites
- Gestion des ressources humaines : Terminale CGRH
- Management : 1^{ère} et Terminale
- Economie : 1^{ère} et Terminale

Articles connexes :

- « Culture d'entreprise et fusions »
- « Le Knowledge management »