

CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION

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

Autres publications : Annie-Claude COZE « le spamming » et en collaboration avec Martine LEGRAND : « l'évolution du métier de secrétaire », « la messagerie instantanée », avec Yvan POTTIN : « culture d'entreprise » (rubriques : fondamentaux).

La notion de « culture d'entreprise » évoque souvent des grandes organisations par exemple Renault... ou des secteurs d'activités tels que les mines, la sidérurgie, les chantiers navals... Les salariés y sont attachés, y réalisent leur carrière professionnelle. Qu'en est-il à l'heure actuelle où l'on parle plus de mobilité que de stabilité ? Comment la culture d'entreprise s'inscrit-elle dans la politique de communication globale de plus en plus développée au sein des entreprises ?

C'est un sujet qui intéresse à la fois les gestionnaires et les universitaires qui depuis les années 80 étudient la notion actuelle de la culture d'entreprise et son influence dans la gestion des entreprises.

I – EVOLUTION DE LA NOTION

Trois métaphores peuvent être évoquées pour la présentation des grandes entreprises et par la même pour leur mode de fonctionnement :

- **la famille** (au XIX^e siècle) : la communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés. Cette protection peut même se poursuivre au-delà de l'entreprise puisqu'ils sont parfois maire, soutiennent des activités sociales extérieures, des constructions d'écoles... La solidarité rapproche ouvriers et patron puis les ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion : dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constituée pour l'essentiel de paysans.
- **la maison** (dans les années 1920) : après la première guerre mondiale l'entreprise se renferme sur elle-même. Elle est une « maison » qui entoure, protège et unit.

A la fin des années 20, l'objectif est une meilleure mobilisation du personnel. Les publicités vantent les œuvres sociales de l'entreprise. Celle-ci cherche à faire connaître ses caractéristiques, ses valeurs... à se distinguer des autres. Petit à petit, cet esprit « maison » n'est plus l'exclusivité des grandes entreprises mais se retrouve aussi dans de nombreuses PME

- **l'équipe sportive** (dans les années 1960/1970) : le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir pour qu'elle réussisse. Il doit être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de sa propre identité. Il ne doit plus être passif.

Dans le contexte de crise et de transformation des marchés à partir des années 1970, l'organisation est menacée, et dirigeants comme salariés doivent devenir des individus souples, mobiles, autonomes et motivés pour surmonter la concurrence généralisée. La relation entre salarié et entreprise s'organise selon deux axes : d'une part loyauté/fidélité envers l'organisation et d'autre part la confiance vis à vis du salarié.

La culture d'entreprise à partir des années 80

Avec la crise la notion ancienne de culture d'entreprise « taylorienne » ne convient plus ; il faut trouver de nouvelles valeurs. Changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène, forte. Il faut aussi transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années 80, les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail.

Le sens doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes.

Les réflexions sur la culture d'entreprise se révèlent un enjeu important pour le fonctionnement des entreprises : comment intégrer les salariés . En écho au management par les valeurs qui s'installent à partir des années 80, les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariés.

L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management des années 80.

La mémoire collective est un élément central de la culture. Chaque groupe social possède ainsi une mémoire collective propre qui permet à ses membres de reconstruire en permanence le passé en s'appuyant sur des événements, des traces matérielles, des rites et des traditions hérités.

Les procédures de l'entreprise, ses doctrines techniques et managériales ou encore ses routines jouent un rôle de gardien de la culture et de la mémoire.

En créant des routines, l'entreprise définit des modèles culturels pour la compréhension des situations de gestion et la résolution des problèmes.

Petit à petit l'entreprise cherche à se doter d'une image différente. L'entreprise se veut citoyenne..

Malgré leur diversité, les définitions s'accordent globalement sur quatre points :

- la culture résulte d'un processus d'accumulation au cours de l'histoire, c'est donc un phénomène collectif socio-historique

- la culture recouvre des objets matériels (techniques, pratiques, langages) et idéaux (représentations, valeurs). Ce qui signifie que les hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent.
- les valeurs, les principes ou idéaux qui structurent la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter.
- la culture n'est pas figée, elle évolue en fonction des hommes, du contexte...

II - LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LA COMMUNICATION

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Elle va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents... L'intégration du salarié est un aspect important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.

Nous verrons comment, les différents outils de communication, à travers les notions d'identité, d'intégration et de mémoire d'entreprise, peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.

❖ L'IDENTITE

La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, une entreprise peut communiquer sa culture. Le fait que les collaborateurs soient assis face à face ou qu'ils se tournent le dos a une signification.

Chaque fait de l'entreprise peut être considéré comme une expression de sa culture et contribuer à celle-ci : la politique du personnel, la présentation des produits, l'attitude face aux clients, l'image à laquelle on veut correspondre, les annonces passées dans les médias...

❖ L'INTEGRATION

En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication plus profond, plus global et plus intégrateur.

En fait la culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement.

Mais, dans les organisations, la coopération ne se décrète pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité et qu'elle entraîne une véritable adhésion.

A ce titre la communication interne revêt une très grande importance et évolue ; elle devient stratégie. Il faut maintenant la penser, l'organiser et l'associer à la communication externe.

L'information diffusée par l'entreprise revêt deux aspects : **information opérationnelle**, principalement pour transmettre des ordres, pour informer et une **information motivante** qui va s'efforcer de « mobiliser, fédérer les troupes ». Pour cette dernière les objectifs sont respectivement de présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif, donner au personnel les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne et mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise.

✓ **Les outils d'intégration**

▪ L'écrit

L'écrit est le premier vecteur de communication interne ; celui-ci doit être précis, efficace et doit pouvoir être conservé car ce sont des outils de travail mais ils constituent aussi la mémoire de l'entreprise. On y retrouve des documents de travail, des instruments de dialogue (des tableaux d'affichages, des affichages lumineux, des boîtes à idées, des sondages, la lettre au personnel...)

Support écrit, la presse d'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne. Elle représenterait à elle seule 60 % des budgets engagés au titre de la communication écrite. Diverses études tendent à montrer que les salariés veulent une information de proximité, concrète, utile, directement exploitable au quotidien. Ainsi le magazine d'EDF : *La vie électrique*, donne des repères à ses lecteurs pour mieux appréhender l'évolution de l'entreprise en mettant en avant les adaptations de l'organisation, des techniques, des méthodes de travail et des mentalités. Il mêle ainsi informations stratégiques, témoignages, échanges d'expériences, et informations pratiques.

Il n'est pas inutile non plus de faire circuler dans l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur (brochure, campagne de publicité...). Gaz de France avait procédé de la sorte en avertissant les salariés de la sortie d'une campagne de publicité par une brochure glissée dans leur bulletin de paye. Il avait également visionner, en avant première, le film publicitaire. Toutes ces méthodes influent favorablement sur l'image de l'entreprise et le climat interne.

▪ L'oral

L'oral revêt aussi une importance non négligeable dans l'intégration du salarié. A côté d'outils traditionnels (réunions en face à face) on peut aussi y associer les vidéoconférences, les cercles de qualités qui vont permettre aux salariés de participer à l'élaboration de projets, dans un cadre relativement informel. Les rencontres, telles que des réunions inter-services ; visites d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes... ont tous un même but : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

▪ Les TICE au service de l'intégration

- La messagerie (électronique, instantanée, forum, liste de diffusion)
- Le blogs

- Les espaces partagés
- L'intranet

Le développement de l'intranet facilite le phénomène d'intégration ; il permet de mettre à la disposition du salarié tout une série d'informations, d'outils, sur l'entreprise, sur son travail... Outil très apprécié par les salariés pour l'attractivité, la disponibilité et la centralisation de l'information

Les connaissances, l'expérience et tous les documents y afférents représentent un gisement insoupçonné d'amélioration de la réactivité et de la productivité. Les organisations commencent à intégrer la dimension « mémoire d'entreprise » dans le management afin de tirer le meilleur parti des savoirs accumulés et s'assurer contre leur perte. La GED dans ce domaine sera un outil précieux.

Bien que la culture d'entreprise ne soit pas mentionnée directement dans les programmes de STG en communication il est difficile d'en faire abstraction quand on voit son importance dans le management des organisations. Ce contexte de culture d'entreprise pourra, par exemple, être évoqué en classe de terminale, dans le cadre de la communication (communication et dialogue social, communication organisée et gestion des documents), la gestion des ressources humaines (les moyens d'intégration, l'accueil...), l'organisation du travail (performance, poste de travail).

Sources

Ouvrages :

Organisation et comportements (Dunod)

Quelques sites

La culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication (Mohand RENAI)
http://www.univ-tlse2.fr/aislf/gtsc/DOCS_SOCIO/FINITO_PDF/Renai_rev.pdf

L'intégration sociale dans les organisations (Gérard DONNADIEU)
<http://www.afscet.asso.fr/gdAnde03.pdf>

La représentation sociale de la culture d'entreprise
<http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/Introduction%20culture%20entrep.htm>

La culture d'entreprise en France (Bernard MASSIERA)
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/22/79/DOC/sic_00000708.doc

Culture d'entreprise (Christophe Durand, Jean-François Fili, Audrey Hénault)
<http://culture.entreprise.free.fr/>

Vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise (Sylvie PARRINI-ALEMANNI)
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/22/96/PDF/sic_00000741.pdf

