

# La culture d'entreprise

## INTRODUCTION

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel.

Pour Edgar Morin la culture est « un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. »

Face à un concept assez flou nous pouvons nous poser les questions suivantes : Quelle est la place de la culture d'entreprise au sein de l'organisation ? Quel rôle la culture d'entreprise peut-elle jouer dans l'entreprise ?

Nous verrons dans une première partie la manière dont se forme et se traduit la culture d'entreprise, puis nous analyserons dans un second temps, les enjeux de la culture d'entreprise pour les firmes.

## I. La culture, une construction de la nature humaine

### **A) La formation de la culture**

- Il apparaît que toute collectivité développe une culture. Pendant longtemps l'entreprise a développé une « culture ouvrière » qui était avant tout une contre-culture, c'est à dire qu'elle refusait les valeurs dominantes de la société capitaliste. Cette culture n'excluait pas les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait mais elle excluait les objectifs et les valeurs de l'entreprise en particulier le profit. Dans les années 80 est apparue une réconciliation des salariés avec l'entreprise, qui n'apparaissait plus comme un moyen d'exploitation mais comme une communauté créatrice de richesse. La fusion d'une culture ouvrière et des intérêts de l'entreprise ouvrait la voie à l'émergence de véritables cultures d'entreprise.

- La culture d'entreprise est la combinaison de **différents matériaux culturels**, chacun ayant ses caractéristiques propres : la culture nationale, la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle et les événements marquants qu'a connus l'entreprise.

La **culture nationale** est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe. La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est à dire d'avoir des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes. Elle apparaît comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. Le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de domination (de pouvoir) admises, les symboles et plus particulièrement le langage sont les traces visibles de la culture d'une société.

Lors de la création de l'entreprise, le **créateur** est plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie.

En ce qui concerne la **culture professionnelle**, certains travaux prouvent que, dans une même entreprise, il y a des profils culturels différents. La culture professionnelle étant la culture au travail acquise dans une autre entreprise.

Les **événements marquants**, ce sont les mythes héroïques, c'est à dire, les moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

## B) Fonctionnement et formalisation de la culture

### ➤ Fonctionnement de la culture d'entreprise au sein de l'organisation

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

La culture d'entreprise est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

- Les **valeurs** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

- Les **mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron. Par exemple, 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.

- Les **rites** sont des pratiques qui découlent des **valeurs partagées**. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

- La culture regroupe également les **symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

### ➤ **Vision instrumentale de la culture de l'organisation : le projet d'entreprise**

Le projet d'entreprise est un document fédérateur, qui traduit de façon dynamique les volontés de l'unité pour les périodes à venir. Il se résume quelquefois sous forme d'une charte qui en rassemble les aspects essentiels. Très souvent le projet d'entreprise se présentent concrètement sous la forme du triptyque « *ce que nous sommes* » (c'est-à-dire l'affirmation des traits caractéristiques de l'identités de l'entreprise), « *ce que nous voulons faire* » (c'est à dire, l'indication des grands objectifs que l'organisation veut poursuivre au cours des années à venir) et enfin « *ce que nous allons faire* » (la liste des moyens que l'entreprise entend utiliser pour atteindre ses objectifs).

La culture d'entreprise est donc la combinaison de différents matériaux culturels (culture nationale, personnalité des fondateurs, culture professionnelle, et événements marquant qu'a vécus l'entreprise).

Elle se concrétise sous la forme d'un ensemble de valeurs, de rites, de mythes, de tabous et de signes partagés par tous les salariés de l'entreprise.

Nous allons étudier les enjeux de la culture d'entreprise pour les firmes, c'est à dire ses aspects positifs mais aussi les freins qu'elle peut rencontrer au sein de la société.

## II. Enjeux de la culture d'entreprise

### A) Impacts positifs du concept de culture d'entreprise

- L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment au travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat a toujours souhaité développer un « **esprit maison** » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en terme de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80.

Le concept de culture d'entreprise, *corporate culture*, s'est notamment développé aux Etats-Unis pour **assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels**.

Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- L'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ;
- La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une **vision commune** de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

- La culture d'entreprise peut également être considérée comme un **outil de management**.

Selon l'Ecole des Relations humaines, le salarié est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés). Théoriquement, le développement d'un esprit maison va développer cette stratégie.

Selon MASLOW, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique.

La culture d'entreprise permet, en outre, au manager d' :

- Assurer **la cohérence du groupe** en améliorant notamment la **communication** (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts)
- **Améliorer l'adaptation à l'environnement** pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.
- Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une **meilleure motivation** dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

- D'autre part, la culture d'entreprise permet une **augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises**.

En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en **réduisant ses coûts**. Les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Le coût du travail est aussi moins élevé. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

Après avoir souligné les effets positifs de la culture d'entreprise, nous allons montrer que mal gérée, elle peut être un handicap pour les entreprises.

## B) Freins à la culture

➤ **De nombreux facteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise.**

- Tout d'abord, il faut souligner que certains individus **ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise**. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage...). A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y

rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

- Ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent **amoindrir l'efficacité de la culture d'entreprise**. En effet, si le climat social de l'entreprise est mauvais, que l'information n'est pas diffusée et la communication bloquée, la culture d'entreprise ne pourra pas assurer à elle seule la cohésion du groupe.

- Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir **l'effet inverse** de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voir une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents.

➤ **Il existe également de nombreux freins liés aux évolutions structurelles de l'entreprise.**

- Un **changement de mode de production** peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise. On peut citer en exemple la société Marquet qui fabrique et commercialise des pantoufles. Les dirigeants ont voulu imposer un management à flux tendus. Le climat social à l'intérieur de l'entreprise s'est vite détérioré. Les salariés ont reconnu les avantages de ce mode de fonctionnement, mais ils n'ont pas accepté qu'on leur impose le progrès.

- Un autre contexte dans lequel la gestion de la culture d'entreprise doit être prise en considération est lors d'OPA qui consiste, par la suite, à la fusion de deux entreprises. On constate que les dirigeants ont tendance à **minimiser le choc des cultures** lors de tels événements. Dans ce sens, on peut citer l'exemple du rapprochement des groupes Allianz et Via. Les salariés des deux entreprises rejettent systématiquement tout changement des méthodes de travail préconisées par l'autre. C'est encore une fois un **choc des cultures** qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, les difficultés de post-acquisition liées au personnel résultent principalement des différences culturelles qui existent entre les deux entreprises et des attentes des employés de la société acquise. La culture d'entreprise, qui évolue au fil du temps, est souvent profondément enracinée dans l'organisation. La modifier peut être difficile et long et entraîner des coûts supplémentaires ou la prise d'initiatives syndicales de la part des employés de l'entreprise.

- On peut également noter que la culture d'entreprise, aussi forte soit-elle, **n'est pas éternelle**. En effet, on peut citer l'exemple des réductions d'effectifs imposées au personnel d'IBM. Ces dernières ont provoqué une remise en cause brutale de la culture d'entreprise. Marquée depuis son origine par un paternalisme moderniste, IBM assurait un emploi à vie et un salaire élevé. Quand à ceux qui refusaient de se plier aux normes de l'entreprise, il ne leur restait qu'à partir. Le nouveau PDG a

symboliquement rompu avec la tradition en déclarant officiellement que l'uniforme de l'IBM n'était plus requis. Les salariés, quant à eux s'étaient déjà aperçus de la disparition de l'emploi à vie.

- **Enfin, la culture d'entreprise entraîne un phénomène de « repli sur soi » de l'organisation.**

Par exemple, lors de recrutements, de plus en plus d'entreprises cherchent des candidats ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place (exemple de l'entreprise Samsung qui recrute en faisant une sévère sélection des candidats, ces derniers devant se conformer à la culture maison). Si cette procédure favorise l'intégration de l'individu, elle freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où celle-ci n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un rapport externe. Le regard critique d'un nouveau salarié peut contribuer à la remise en cause de certaines pratiques. Par conséquent, en refusant de s'ouvrir au monde extérieur et en limitant les contacts avec des salariés aux idées nouvelles, l'entreprise refuse de remettre en question ses méthodes de travail donc compromet ses chances d'évolution.

## CONCLUSION

La culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel.

Or, on peut tout de même s'interroger sur le devenir de ces préoccupations dans un contexte où la modernisation est largement fondée sur la précarité de l'emploi et la demande de flexibilité accrue des entreprises envers leurs salariés.