

# 1

# CULTURE D'ENTREPRISE ET CULTURES NATIONALES

**L**es premières analyses approfondies sur la culture d'entreprise datent des années 1980. Ce chapitre présente les principaux résultats de ces recherches et met l'accent sur le rôle de la culture dans l'existence et le fonctionnement des organisations. La première section présente les différentes dimensions d'une culture d'entreprise, son rôle dans les organisations et sa traduction en différentes couches culturelles plus ou moins perceptibles par un observateur extérieur. La seconde section aborde la question des origines et des influences d'une culture d'entreprise et s'intéresse donc davantage au processus de construction de la culture au sein des organisations.

- 
- Section 1 ■ La notion de culture appliquée à l'entreprise  
Section 2 ■ Les origines de la formation d'une culture d'entreprise
- 

Section

1

## LA NOTION DE CULTURE APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

Cette section aborde dans le détail la notion de culture d'entreprise. Elle propose une approche permettant d'identifier concrètement une culture d'entreprise à partir

de données objectives. Le rôle spécifique de la culture dans le fonctionnement des organisations est étudié avec précision, en soulignant à la fois ses fonctions d'identification, de transmission et sa capacité à donner du sens à l'action collective. Cette section met également en lumière les différentes couches culturelles d'une organisation, de la simple règle administrative aux normes, valeurs et croyances d'une entreprise. Une attention particulière est accordée à la face cachée de la culture, à savoir à ses fondamentaux très souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise. La connaissance des ces différentes couches se révèle essentielle dans toute politique de gestion du changement. En effet, elle conditionne fortement les schémas cognitifs des acteurs et leurs comportements face à des situations imprévues.

## 1 La culture d'entreprise : définition et caractéristiques

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985).

### 1.1 Définition de la culture d'entreprise

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

### 1.2 Caractéristiques clés

La culture d'entreprise est un *phénomène collectif*<sup>1</sup> qui associe des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

La culture d'entreprise procède d'une *activité symbolique*<sup>2</sup> *omniprésente*, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles.

---

1. J.Fleury, *La culture*, Bréal, 2002.

2. La production symbolique réunit un signifié (ce que l'on veut évoquer), un signifiant (càd l'élément qui va remplacer le fait ou l'être traité) et une signification (lien recherché entre le signifiant et le signifié. Ex : l'entreprise comme lieu d'intégration).

sibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ces symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité sécurité)<sup>1</sup>. Ceci explique que la manipulation de certains symboles soit en général perçue comme des signes avant-coureurs de changements forts en matière de styles et de systèmes de management. En effet, préserver ou remettre en cause un symbole est rarement un acte neutre. Il traduit la plupart du temps une orientation sur le rôle accordé à la culture d'une entreprise, en venant, en fonction de l'option retenue, confirmer ou modifier les valeurs et normes culturelles de l'entreprise en question.

### Exemple

Le sort réservé aux marques et au nom de l'entité acquise suite à une opération de rachat est significatif de l'état d'esprit de l'acquéreur en ce qui concerne le rôle qu'il entend faire jouer à l'entreprise achetée au sein du nouvel ensemble. Une entreprise qui souhaitera valoriser la culture de son « partenaire » aura tendance à conserver le nom et les marques de l'entreprise acquise, comme ce fut le cas lors du rapprochement entre Peugeot et Citroën : création d'un groupe automobile comptant deux marques phares, avec préservation du nom et de la personnalité de l'entité acquise. Il s'agissait en effet pour le groupe d'élargir sa gamme d'offres, en proposant des produits spécifiques autour de deux marques aux valeurs distinctives : le sérieux et la tradition pour Peugeot, la technologie et l'innovation culturelle (produits d'avant-garde) pour Citroën. À l'inverse, lors de l'acquisition d'UAP, la volonté du Groupe AXA d'imposer sa griffe sur le plan national et européen, a conduit les dirigeants de l'époque à faire disparaître l'ensemble des éléments d'identification de la culture de l'entreprise acquise, et en premier lieu le sigle UAP.

La culture d'entreprise est également associée aux *notions d'apprentissage et de transmission* par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes<sup>2</sup>.

1. R. Reitter et al., Reitter *et al.*, *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion, 1991.

2. Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Les séminaires d'intégration, les réunions de travail, les réceptions sont des exemples de ces pratiques. Le séminaire d'intégration peut par exemple apparaître comme un rite d'initiation, de passage. Les mythes sont des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités ou à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa *cohérence interne*, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

Elle est avant tout *une construction sociale qui évolue avec le temps* qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements. Ainsi, les préférences en termes de politique de croissance<sup>1</sup> peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.

### Exemple

La culture actuelle du Groupe PSA passe essentiellement par l'innovation et l'internationalisation de ses activités avec une préférence marquée pour la croissance non capitalistique (développement interne ou alliances ponctuelles). Cette position décalée par rapport aux autres grands du secteur (Daimler-Chrysler, Renault-Nissan...) s'explique en grande partie par le passé de l'entreprise qui l'a conduit en 1978 à acquérir Chrysler Europe.

En 1973, le Groupe PSA est un holding familial qui occupe le deuxième rang des constructeurs français derrière Renault Régie et devant les sociétés Citroën et Simca-Chrysler France. Son rapprochement en 1974 avec Citroën est salué comme un exemple de réussite. Le nouveau Groupe devient en termes de production l'égal de la Régie. Cette situation très favorable oriente résolument l'entreprise dans la voie de la croissance externe. En 1978, le groupe PSA rachète Chrysler. Cette opération est réalisée sur fonds propres, témoignage de la santé financière de PSA. Le nouvel ensemble devient le premier constructeur d'automobiles européen. L'expansion internationale du groupe semble être en marche et ne pas devoir s'arrêter. Or, c'est à ce moment que survient que le deuxième choc pétrolier (1979) qui provoque une hausse du dollar, une inflation généralisée et l'envolée des taux d'intérêt. Cette crise sans précédent depuis la seconde guerre mondiale va avoir des effets dévastateurs sur le nouveau Groupe (réorganisation interne, plan de licenciements, cessions d'activités jusqu'au début des années quatre-vingt).

Cette décision malheureuse, car prise à contre cycle fait, depuis, partie de la mémoire de l'entreprise. Elle a notamment fait naître chez PSA le « syndrome de la croissance externe »<sup>2</sup> et amené l'entreprise à afficher haut et fort sa préférence pour la croissance interne ou des alliances ponctuelles.

1. R. Harrison (1972) a suggéré l'existence d'un lien entre la politique de croissance et les préférences culturelles. Selon l'auteur, en fonction des valeurs de l'entreprise, les choix en termes de voies et modes de développement peuvent s'avérer différents.
2. Propos tenu, le 29 janvier 1992 par le PDG d'alors, J. Calvet, lors d'une audition auprès de la Commission d'enquête chargée d'étudier la situation et les perspectives de l'industrie française au début des années 90.

Enfin, *la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »*, en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

### 1.3 Comment décrypter une culture d'entreprise

Il est présenté, ci-après, une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise, à partir de critères observables dans les organisations étudiées. L'approche développée prend appui sur des travaux antérieurs (Meier, 2001), ayant conduit à l'élaboration de grilles d'analyse culturelle. La grille d'analyse culturelle est issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrisson, 1972 ; Schein, 1985), des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979 ; Reitter, Ramanantsoa, 1985 ; Reitter, 1991 ; Brown, Starkey, 1994), et des recherches menées dans le domaine spécifique des fusions-acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Buono et al. 1985 ; Datta, 1991 Cartwright, Cooper, 1996). La grille proposée ci-après comprend 11 items :

- l'histoire,
- le métier,
- les valeurs dominantes,
- le référentiel en termes de développement,
- le positionnement face à l'environnement,
- les éléments d'identification et d'appartenance,
- le type de structure,
- le processus de décision,
- le style de management et sources de pouvoir,
- la politique des ressources humaines,
- le comportement et les attitudes.