
La culture d'entreprise

par Christophe Durant, Jean-François Fili, Audrey Hénault

Introduction

Dans l'Express, un article titrait " Patrons asiatiques, ouvriers français : le choc des cultures " après les grèves de juin 1999 qui ont touchées les usines Daewoo implantées en France, voilà le point de départ de ce dossier.

Le témoignage suivant est celui d'un expert en qualité et organisation des processus. Lors de son parcours professionnel, il a intégré plusieurs sociétés dont la demande était la même : mettre en place un plan d'assurance qualité. Etonnamment derrière ces mots pourtant identiques, dans chaque société où il a participé à ce projet, on lui a demandé un travail radicalement différent. Dans une société, par exemple, on lui demandait d'imposer des normes internationales demandant à chaque personne de l'entreprise de produire des documents de suivi à chaque étape des processus. Dans une autre entreprise, l'amélioration de la qualité avait pour but de rationaliser les processus pour les simplifier et les rendre plus efficaces. Cette histoire caractérise bien la culture d'entreprise comme une manière spécifique à l'entreprise de répondre aux problèmes.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprise ont cherché à créer un " esprit maison ", caractérisant la spécificité de leur savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes. Dans cette première constatation, la culture d'entreprise permet à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent, cependant, ce concept touche l'intérieur même de l'entreprise. L'entreprise est, en effet, une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures professionnelles, régionales, voire nationales. Cette communauté économique et sociale hétérogène à besoin de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.

Dans une première partie, la définition de la culture ainsi que sa formation seront étudiées à partir d'analyses contemporaines. Ensuite, dans une deuxième partie, ce dossier abordera l'implication de la culture d'entreprise dans le management. Enfin, et en dernière partie, le management d'une entreprise en l'occurrence Free illustrera un exemple d'application de culture d'entreprise. Pour conclure, un point sera fait sur l'utilité d'une culture d'entreprise.

1. La culture d'entreprise : définition

1.1 La culture nationale

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.

Plusieurs définitions cherchent à expliquer le concept de culture nationale et à montrer la dépendance du fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions) envers les valeurs culturelles. Ainsi, la notion de culture est-elle perçue comme générale et partagée, c'est à dire qu'elle explique le comportement de l'ensemble du corps social. Ces valeurs

peuvent être stéréotypées et mal interprétées par un autre groupe social qui ne les connaît pas. Ces images déformées sont révélatrices des barrières culturelles et des sentiments de rejet que peuvent exprimer des individus appartenant à des groupes sociaux différents. La connaissance de la culture de l'autre procure une meilleure compréhension des valeurs convergentes et divergentes qui s'établissent entre deux groupes. Connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. Vouloir imposer ses propres valeurs, c'est établir une relation de domination. Celle-ci se manifeste dans le processus de colonisation, mais également à l'intérieur d'une même société. Les membres des groupes minoritaires doivent adopter ces valeurs jugées " normales ".

La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.

Les valeurs représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale (le sacré, le profane) qui sont transmises d'une génération à l'autre. Les valeurs conditionnent les comportements admis, acceptés. La religion en tant que croyance, fait partie des valeurs culturelles et dans les sociétés religieuses elle devient la valeur centrale.

Les mythes sont associés à l'histoire nationale et fabriqués pour renforcer les valeurs admises.

Quant aux rites, ce sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes. Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux. Le rituel de la représentation du pouvoir est un rite fondamental dans la mesure où il conditionne les rapports de force instaurés dans la société.

Les signes sont des émetteurs qui permettent à ceux qui ne font pas partie du groupe social de référence de capter certains éléments de la culture du groupe. Le langage, les symboles nationaux, la danse et la musique, les vêtements folkloriques sont des exemples de ces signes émis par un groupe spécifique.

La bonne réception du message dépend de la volonté de comprendre l'autre avant de porter un jugement de valeur.

La culture nationale n'est pas figée. Elle est évolutive. L'introduction de nouvelles valeurs, l'apparition de nouveaux mythes ou rites sont fortement marqués par l'ouverture de la société sur l'environnement.

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.

1.2 L'entreprise a-t-elle une culture ?

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.

Au fur et à mesure de que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire.

Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Toute entreprise est une affaire de société puisqu'elle est marquée par la culture nationale.

1.3 Culture d'entreprise : définition

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle 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.

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

Comme nous l'avons vu dans la première partie sur la culture nationale, 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 adopté. 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.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (comme Bill Gates partant de rien et devenant l'homme le plus riche du monde). Certaines entreprises créent des musées (comme l'aventure Michelin) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Le but étant que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

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. Le recrutement apparaît comme un rite d'initiation, de passage. De plus en plus, les entreprises cherchent des candidats techniquement capables, mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. 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.

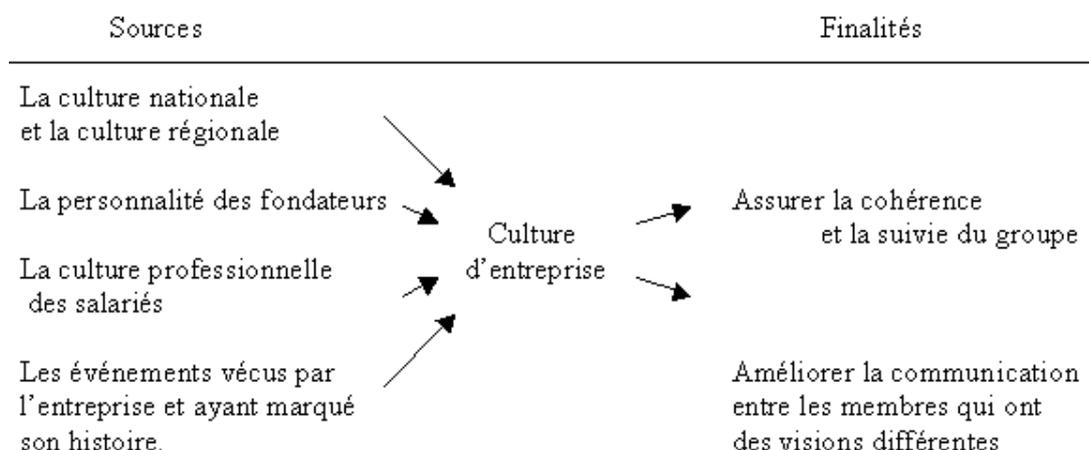
La culture regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun 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.

Ainsi, au siège social de Peugeot, les différences de statut hiérarchique sont marquées par l'utilisation systématique de " monsieur ", " madame " ou " vous ", signes de respects. Pour un cadre, le tutoiement est fait pour empiéter sur le territoire de l'autre et influencer ses décisions.

Le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie humaine, qui passe par le respect de la différence. Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être " Oréalien ".

1.4 Comment se forme la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.



La personnalité des fondateurs est un mythe majeur (mythe d'origine). Dans le groupe Apple, la vision de Steve Jobs (son fondateur) est toujours une référence primordiale dans la conduite du groupe (l'innovation, le meilleur produit, la passion de la vente). 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.

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

Il faut souligner qu'il arrive qu'un individu ne s'identifie pas à la culture de son entreprise. S'il a un esprit de " leadership ", il peut essayer de la faire évoluer. S'il échoue dans cette tentative, il sera marginalisé par le groupe (postes de voie de garage). Il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

2. Culture d'entreprise et management

La culture l'entreprise est un outil fantastique pour le manager. Elle lui permet à la fois d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise selon les codes définis mais également en cas de difficulté, elle peut se révéler utile pour gérer des bouleversements structurels.

2.1 L'activité de management

Le management est une activité qui vise à diriger un groupe au sein d'une entreprise. La culture est donc stratégique pour le manager car utilisée à bon escient, elle permet un gain de productivité.

Le résultat est la finalité du management. Pour obtenir le résultat espéré avec la performance attendue, le manager doit, par ses capacités métier, utiliser les savoir-faire et les méthodes de la société qui traduisent ses valeurs

La culture induit, de par l'effet de groupe, des initiatives personnelles qui sont unifiées autour de méthodes communes vers un but commun, gage d'une efficacité améliorée. La culture devient à la fois l'instrument et la conséquence du management.

2.2 Le besoin de repères

Tout le monde, au fur à mesure de sa vie, se forge ses propres règles de vie, son code d'honneur qui évolue en fonction de ses expériences. L'entreprise fait de même. Ses capacités de réaction et de décision sont liées de ce qu'elle a connu dans le passé.

Les références sont indispensables à la résolution de problèmes. Plus on a de références, plus on a de recul par rapport aux situations de crise et plus on a confiance dans les décisions qui sont prises.

Dans le cadre d'une entreprise, plus son histoire et les difficultés qu'elle a traversées sont fournies, plus les références sont simples à trouver. Les erreurs et les succès du passé seront les références qui si elles sont partagées avec le groupe permettront combattre les difficultés et de faire les choix de demain.

2.3 La culture, pourquoi faire?

La culture n'est pas seulement un gain de productivité. Elle doit pouvoir aider le groupe, lors de situation liée au changement. Le changement est pour chacun est une cause de stress car on cherche de nouveaux repères vis à vis de cette situation nouvelle.

Les références ou repères évoqués précédemment font partie intégrale de la culture d'entreprise bien que souvent inconscients. Tout l'enjeu du management est d'utiliser ses références comme moteur dans les situations de crise pour surmonter les épreuves ou les situations inédites.

Le manager doit utiliser tous les outils à son service pour unifier le groupe et lui donner une cohésion. Cela peut passer par du marketing interne, du team building ou tout autre activité visant à rappeler les références communes. Il ne doit pas instaurer de débat ni de conflit, tous doivent aller dans le même sens.

La culture d'entreprise est omniprésente dans chaque service de l'entreprise.

La gestion du personnel est liée à la manière dont l'entreprise traite ses employés. On peut donc y trouver des références qui jaugent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité et mesure son adéquation avec la culture de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, en mesurant l'activité, évalue l'entreprise en fonction de ses codes et de ses références. Références qui définissent la culture de l'entreprise.

Des liens existent aussi entre la culture et le marketing. Le marketing s'attache à se différencier de la concurrence par l'ajout de symboles dans les produits, services ou encore dans les campagnes de publicité autour des marques de la société. Inversement, la culture de l'entreprise, son histoire influence le marketing dans les choix stratégiques.

En gestion de production, les méthodes utilisées sont l'héritage du passé. Les comportements des employés face à la charge du travail dépendent des valeurs de l'entreprise.

Les systèmes d'informations sont la projection informatique des méthodes et valeurs de l'entreprise. La conception de ceux-ci se calque sur les processus et les activités de la société donc est le reflet de la culture de l'entreprise.

3. La culture d'entreprise de Free

Les informations présentées ci-dessous proviennent de deux sources majeures : le site web de free et articles publiés dans la presse française.

Valeurs

- Innovation
- Simplicité
- Ouverture d'esprit
- Partage : partage par l'utilisation et la production de logiciels open source mais également de par la mission d'offrir à faible coût l'accès à l'information.

Mythes

- Xavier Niel (fondateur) : le mythe de réussite
- L'esprit *start up* : le mythe d'origine dans le sillage des grandes entreprises informatiques américaines
- Défenseur du consommateur: le mythe héroïque

Rites

- Le recrutement : les offres d'emploi paraissent sur le site internet de Free. S'il on veut être recruté chez Free, il faut passer par internet ce qui fait implicitement une première sélection.
- Des questionnaires sont prévus pour évaluer les capacités des postulants à bien communiquer en plus d'être techniquement solides.
- La formation : elle est succincte. Tout chez free est étudié pour être simple. Prenons l'exemple d'un agent de centre d'appel pour free mobile: l'offre free mobile ne comporte que 2 offres et moins d'une dizaine d'options. L'offre freebox suit cette même logique de simplicité. Les coûts de formation sont ainsi très limités.
- La prise de fonction : l'installation de son poste de travail est à la charge du nouvel arrivant.

Tabous

- Le costume cravate est proscrit.

Symboles

- La freebox : symbole de liberté
- Le Geek : symbole romantique du génie incompris

Conclusion

Pour conclure sur l'utilité de cette culture d'entreprise, des exemples et des avis de professionnels nous semblent plus adéquats que notre expérience très limitée de la vie en entreprise.

Le **premier exemple** est le cas de la société Marquet qui fabrique et commercialise des pantouffles. Les dirigeants ont voulu imposer un management à flux tendu. 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 de façon autoritaire, à la japonaise.

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. Pour Jean-Marie Albertini, les dirigeants ont tendance à minimiser le choc des cultures lors de tels événements. Selon lui, toute démarche d'acquisition d'une entreprise doit prévoir un audit financier et social. De la même façon quand une société change subitement et radicalement de culture d'entreprise, l'impact sur les individus du groupe n'est pas négligeable.

Dans ce sens, on peut citer **l'exemple de la Poste**. Ces agents impliqués dans une culture de service public ont dû s'adapter à une volonté du management d'imposer une logique de rationalité et de rentabilité. L'impact sur les salariés a été sous-estimé avec toutes les conséquences dramatiques qui en ont découlées. C'est encore une fois un choc des cultures qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise.

On ne peut pas dire si appliquer une culture à une entreprise est une bonne ou une mauvaise chose. Elle peut à la fois favoriser ou détériorer le climat social selon son utilisation. La culture peut en effet être bénéfique à la mobilisation du personnel et à son efficacité mais une culture forte et peu évolutive peut devenir une contrainte importante puisqu'elle rend difficile tout changement.

Dans la tendance actuelle où la mondialisation touche de plus en plus d'entreprises, où les fusions et les rachats de grands groupes font quotidiennement les gros titres des journaux, la culture d'entreprise sera un enjeu stratégique pour les entreprises devant subir ces restructurations aujourd'hui inévitables.

Bibliographie

Culture d'entreprise et Histoire. Alain Beltran - Michèle Ruffat. 1991. *Les éditions d'organisation université*

Les différences culturelles dans le management. Geert Hofstede – Daniel Bollinger. 1987. *Les éditions d'organisations*

La culture d'entreprise. Maurice Thévenet. 1995. *PUF*

Relations sociales et cultures d'entreprise. Jean-Luc Hierle. 1995. *L'Harmattan*

Culture d'entreprise : un actif stratégique. Olivier Devillard, Dominique Rey. 2008. *DUNOD*

La culture d'entreprise. Eric Godelier. 2006. *Edition La découverte*
Profils d'équipes et cultures d'entreprises. Alain Cardon. 2011. *Eyrolles*

