LA CULTURE D'ENTREPRISE, DÉTERMINANTE ET INVISIBLE

- Ensemble des façons de penser et d'agir...
 - > et donc, ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire.
- Ou encore : un système composé de valeurs, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques.
 - > Système qui produit un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes.

- Souvent peu explicite à l'intérieur de l'entreprise elle-même,
 - la culture n'est pratiquement pas perceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation.
 - C'est le choc qui résulte de la rencontre avec une culture différente qui produit la conscience de l'existence d'une culture,

- Une culture d'entreprise résulte d'un empilement de strates historiques qui se surajoutent.
 - ➤ D'abord, les traces laissées par le fondateur et les influences du métier d'origine,
 - > puis viennent les différents événements
 - > et parfois traumatismes que l'entreprise a dû traverser.

- Comparable à la « personnalité » d'un individu, la culture d'entreprise ressort du talent spécifique de l'entreprise et de son expérience dans le domaine qui est le sien.
 - Chaque culture est unique.
- Ex.: Entre Peugeot, Citroën et Renault, chacun peut percevoir des différences de manières et de style puis de produits.
 - Au point qu'elles en ont des clientèles différenciées, traditionnellement attachées à elles.
 - > Ainsi, la culture produit une attractivité spécifique sur des catégories de clientèle.

- Décrire la culture n'est pas facile car :
 - ➤ 1. c'est un système humain complexe dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres),
 - > 2. une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés.

- Dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture est souvent réduite aux seules « valeurs »
- Or, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles.

Les composantes de la culture d'entreprise

- De nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :
 - ➤ histoire de l'entreprise (personnalités importantes, fondateurs, évolution des produits...);
 - > rites;
 - contexte culturel initial (professionnel ou national);
 - > symboles;
 - > structures de pouvoir;
 - > héros ;

Les composantes de la culture d'entreprise

- > valeurs (implicites ou explicites);
- > croyances collectives;
- > mythes (ex : entreprise fondée dans un grand magasin démarrée dans un parapluie des bords de Seine, etc.);
- > codes vestimentaires;
- > langage précis ;
- > méthodes de travail;
- habitudes socio-culturelles ;
- espaces et lieux de référence (siège, lieu fondateur...)

Les composantes de la culture d'entreprise

- Ces composantes ne sont bien sûr pas uniques.
 - la liste doit être adaptée à l'entreprise étudiée,
 - > elles sont différentes selon le pays où l'entreprise se situe avec ses mœurs et son rapport au travail.
- Les modèles culturels sont aussi nombreux et vastes que le sont les entreprises,
 - > tant l'abondance des éléments constitutifs de la culture permet des combinaisons différentes.

- Les croyances collectives sont des préjugés partagés par les membres de l'entreprise.
 - ➤ Certitude subjective, la « croyance » développe ses propres justifications.
 - Elle produit une **forme d'adhésion affective** sur une façon d'envisager le monde
 - « Nous sommes les meilleurs »… « Notre vocation, c'est l'innovation »…
 - « La seule chose qui compte, c'est les prix »... « Les
 Américains sont tous... », « Il ne faut pas faire confiance », etc.

- Le problème d'une croyance, c'est qu'elle dit vrai...
- mais partiellement...
 - > C'est vrai que la vocation de certaines organisations est l'innovation,
 - mais que parfois il faut bien accepter de produire du moins innovant pour survivre.
 - ➤ La seule chose qui compte, c'est le prix ?
 - Oui. Mais pour certains clients, ce critère ne vient qu'après avoir fait leur choix! Etc.

- La croyance est une certitude à laquelle le collectif est attaché et qui l'unit.
- Jamais remise en question parce qu'elle produit de l'identité, c'est souvent le marché qui se charge de la bousculer.
 - Ex: IBM qui, dans les années 80, était la meilleure firme sur le marché informatique*.
 - Kodak, maître du marché, qui ne voulait pas croire aux appareils jetables de son concurrent japonais**

- Chez Renault court une croyance forte qui veut que c'est une entreprise qui invente en permanence.
 - Elle réinvente toujours ses produits*.
- « Nous sommes condamnés à avoir une gamme complète », disait Pierre Dreyfus.
- Pourquoi une telle croyance de condamnation chez Renault ?
 - Alors que d'autres marques savent vivre sur des modèles qu'ils font évoluer continuellement comme Volvo, BMW, Peugeot et que d'autres encore vivent sur le même modèle pendant des décades entières (Ford T ou Wolkswagen).

- Sans doute la réponse se trouve-t-elle dans la filiation avec Louis Renault, l'inventeur de la Voiturette et des quatre-vingt-dix modèles (!) qui sortiront entre 1898 et 1914.
- Sans doute aussi parce que Renault est d'un pays qui invente sans cesse (l'avion Concorde ou le bateau France ou chez Renault, l'Avantime).
- D'autres vagues d'innovation se lèveront ainsi dans l'histoire de la firme,
 - > une entre les deux guerres,
 - une dans les années soixante et soixante-dix,
 - puis les années quatre-vingt-dix
 - > sans oublier l'exigence de C. Ghosn sur les 26 modèles à créer entre 2006 et 2009 !

- Une valeur, au sens humain du terme, est une préférence entre deux qualités.
 - > Elle est l'expression de ce qui doit être.
- Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré,
 - > une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une profonde satisfaction ;
 - l'individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité.

- Prenons quelques exemples de valeurs d'entreprises.
 - > IBM : « Dans la mise en œuvre de notre stratégie d'affaires à la demande, nous nous faisons un point d'honneur d'observer les valeurs suivantes :
 - o rechercher le succès de chacun de nos clients ;
 - o innover pour avancer et faire avancer le monde ;
 - o fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation. »
 - Ces valeurs constituent des points de repère pour chacun des collaborateurs et estampillent la nature de l'engagement dans cette firme.

- Le groupe Danone a élaboré ses valeurs sur la base d'un sondage interne qui a permis de déterminer les valeurs « officielles » :
- ouverture : « La diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité » :
 - curiosité : avoir le sens de l'écoute, refuser les modèles et les idées préconçues, imaginer...;
 - > agilité : être rapide, souple et adaptable ;
 - > simplicité : préférer le pragmatisme à la théorie, la simplicité au formalisme ;
- enthousiasme : « Les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir » :
 - > audace : refuser le confort bureaucratique, oser prendre des risques et explorer des voies nouvelles, savoir dépasser l'échec...,
 - > passion : convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence,
 - appétit : avoir l'envie de grandir, d'être le premier ;

- Le groupe Danone a élaboré ses valeurs sur la base d'un sondage interne qui a permis de déterminer les valeurs « officielles » :
- humanisme : « L'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au cœur de nos décisions » :
 - > partage : dialoguer, agir en transparence, travailler en équipe,
 - responsabilité : avoir le souci de la sécurité des hommes et des produits, agir pour l'environnement social, préserver l'environnement,
 - respect de l'autre : être attentif aux différences locales, respecter lespartenaires sociaux et commerciaux, veiller au développement de ses collaborateurs ;
- proximité : « Savoir rester proche de chacun dans le monde : collaborateurs, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires et société civile, faire partie de leur vie quotidienne. »

- La façon dont une entreprise décrit ses valeurs relève de sa culture!
- Le fourmillement, la tentative de décrire les attitudes opérantes des collaborateurs frappent dans le texte de Danone.
 - Il en résulte un sentiment de jeunesse (ouverture, curiosité, agilité), un côté maternel (proximité, humanisme, attention portée à autrui).
- Le texte d'IBM est tout autre.
 - Simple, efficace et sans bavure, il sonne pour rappeler à chacun son importance de client ou de collaborateur, pour donner la mission et l'ambition.

- Les valeurs produisent une trame, un tissu propre à une communauté.
 - > Tout groupe humain a des valeurs et se reconnaît confusément au travers d'elles.
- Cependant il n'est pas rare qu'on puisse se questionner sur la cohabitation de valeurs prônées par l'entreprise et de comportements quotidiens quasiment à l'opposé.
 - > Cela amène à différencier les valeurs et à en apprécier le statut.

- On pourrait alors distinguer trois niveaux de valeurs :
 - > les valeurs déclarées (celles que l'organisation affiche dans sa communication),
 - les valeurs apparentes (celles qui ressortent aux yeux d'un observateur extérieur)
 - les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

- Elles peuvent aussi être à la fois à deux ou trois de ces niveaux.
 - > Ainsi, chez Disneyland:
 - o qualité totale du service rendu;
 - o rêve, imaginaire, spectacle;
 - o courtoisie et ponctualité des cast members.
 - > Toutes trois sont affichées, apparentes et opérantes.

Mais:

- quand on sait que toute incorrection dans la troisième peut être source de licenciement
- > qu'on connaît la façon dont les cast members sont formés et promus,
- > on comprend que d'autres valeurs, opérantes mais non évoquées explicitement, sont présentes.
 - Celles-ci pourraient être la discipline et l'obéissance, entre autres.

- L'histoire est, avec l'empreinte nationale, le troisième organisateur de la culture.
 - Contexte historique de la création d'une entreprise,
 - > traces laissées par les réussites et les échecs,
 - > personnalité et politique menée par les fondateurs
 - > sont autant d'aspects qui structurent la culture.
- La culture nationale du fondateur de l'entreprise teinte la culture initiale d'une quantité de partis pris.
 - Les premiers collaborateurs qui rejoignent celui-ci, généralement de la même origine, vont renforcer le phénomène.

- L'entreprise Michelin n'hésite pas à rappeler ses racines auvergnates et leurs significations (travail et humilité) dans sa politique de communication et de recrutement.
 - La zone France regroupe plus de 2 500 chercheurs qui sont basés à Ladoux (Clermont-Ferrand) et plus de 1 000 personnes dans les activités Marketing and Sales.
 - Ce groupe mise sur ses origines comme le dit la charte « Performance et responsabilités », garantes des valeurs de Michelin :
 - « C'est parce qu'une petite entreprise d'Auvergne a voulu, il y a bien longtemps, répondre au besoin d'un client... que notre aventure a commencé. »

- Dans La Logique de l'honneur, Philippe d'Iribarne compare la culture de trois pays : la France, les États-Unis et les Pays-Bas.
 - En France existe une logique de l'honneur, qui valorise le travail bien fait.
 - Les Américains sont « hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ».
 - Aux Pays-Bas on observe « une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité ».

- La culture est marquée par le pays d'origine d'une entreprise, autant que par son histoire propre.
- Les entreprises passent par de grandes phases clés qui marquent leur culture et laissent des traces :
 - > grèves,
 - > changement de dirigeant,
 - évolution de la structure,
 - > fusion-acquisition,
 - > mondialisation,
 - > attaques de l'environnement, etc.

- Chez Renault, la culture a évolué du fait d'un certain nombre d'événements qui l'ont profondément marquée comme
 - ➢ l'échec de la fusion avec Volvo, véritable traumatisme, alors qu'elle était en marche et préparée depuis des années.
 - > la privatisation.
 - > la fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique
 - o qui a contribué à faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle n'était pas immortelle comme elle croyait l'être du temps de la Régie.
 - Le déménagement de Billancourt,
 - emplacement mythique des usines Renault a produit une coupure d'avec le passé et une orientation vers l'avenir.
 - Enfin le rapprochement avec Nissan, entreprise japonaise, d'une culture par bien des aspects aux antipodes de la culture française.

- Les cultures d'entreprises naissent et se développent au sein d'autres cultures préexistantes :
 - > familiales,
 - > nationales ou régionales
 - mais aussi socioprofessionnelles,
 - voire même de grandes écoles.
- Un des grands organisateurs des logiques de base est ainsi la culture de métier.

- Chaque profession possède :
 - > ses codes,
 - > ses valeurs,
 - > ses normes et,
 - d'une certaine façon, sa culture.
- Elle est de ce fait présente comme une empreinte dans la culture de l'entreprise.
- Il y a la culture métier dominante,
 - ➤ auxquelles se superposent des cultures propres aux différents métiers qui constituent l'entreprise (finance, R&D, etc.).

- Certaines fonctions sont porteuses de cultures de métiers nettement différenciées par rapport à l'ensemble de l'entreprise :
 - Ex.: les financiers auront une hiérarchie de valeurs, des croyances partagées, des modes de décision et d'action et même un langage, spécifiques à leur fonction et adaptés à la matière sur laquelle ils travaillent.
 - Ils ont le savoir-faire pour dialoguer et traiter avec certains interlocuteurs extérieurs (banquiers, analystes financiers).

- Deuxième aspect de cette logique provient du savoir-faire de l'entreprise.
- Le savoir-faire est l'ensemble des acquis professionnels que l'entreprise s'est constitué et qui lui conforte sa place spécifique sur le marché.
 - Véritable compétence collective, ce savoir-faire la différencie dans son champ professionnel et contribue à son style propre.
 - Il s'agit de compétences et de particularités que l'entreprise a su développer à partir de sa stratégie historique.
 - o Par exemple les différences entre Ferrari, Renault et Mercedes.
- Ainsi, son métier est fait d'expertises qui cadrent sa culture et la contraignent pour produire sa compétence fondamentale : son cœur de métier.

- Les particularités d'une culture répondent également à des contraintes de marché ou de produits.
 - Une entreprise de distribution ne procède pas de la même façon si elle opère par internet comme La Redoute ou par grandes surfaces.
 - ➤ De même, entre deux entreprises agroalimentaires, la gestion du temps sera différente selon que le produit est sec et peut être stocké ou frais et soumis à un dépérissement rapide.

- Lorsqu'une entreprise décide de changer son offre en termes de produit ou de stratégie, c'est une grande partie sa culture qu'elle doit réviser.
 - La SNCF ou la compagnie aérienne SAS ont changé leurs priorités en se redéfinissant comme entreprises de services davantage que comme entreprises de transport et de ce fait ont dû orienter différemment leur compétence fondamentale.
 - Un tel choix se traduit alors dans la prévalence que l'entreprise donne à tel ou tel service plutôt qu'aux autres – par exemple aux commerciaux plutôt qu'aux ingénieurs, ce qui modifie profondément les échelles de valeurs et impacte à long terme la culture de l'entreprise.

- Le cinquième et dernier élément organisateur de la culture est le lien social.
- Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise.
 - > Le sentiment d'appartenance,
 - > l'identification à l'entreprise,
 - > le désir d'être un acteur de son projet,
 - la fierté,
 - > la reconnaissance entre pairs,
 - les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui « font lien ».

- Dans certaines organisations,
 - l'attachement s'organise autour de la famille actionnaire et de son leader, ou autour du terroir.
- Dans d'autres
 - c'est autour de la fierté résultant de la qualité des produits et de leur notoriété;
 - o chez Thalès c'est le côté « réservoir de matière grise » qui attire ingénieurs et techniciens.
 - Chez Renault c'est la création de voitures innovantes, la capacité de débat et de prise de risque qui sont à la source de l'attachement.
- Dans d'autres.
 - l'attachement est fondé sur les valeurs et la mission.
 - À la fois attachement à ses collègues, identification aux chefs et aux valeurs internes, fierté d'appartenance, ce lien à l'entreprise produit de la cohésion et une forme de fidélité.
 - L'esprit « cheminot » à la SNCF en est un exemple bien connu.

- On ressent cet attachement à l'entreprise lorsqu'on fréquente diverses organisations.
- Il produit dans les propos et les comportements une forme d'identification du collaborateur à l'institution.
 - Le collaborateur « est » l'organisation.
- Dans les entreprises à culture communautaire forte (McDonald's, ATAC groupe Auchan –, IBM, Nature & Découvertes, Renault) cet attachement fait même de l'entreprise un élément de l'identité personnelle.

- Des mythes ponctuent la vie de l'organisation.
- Le mythe fondateur, souvent une histoire symbolique, fait référence à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros.
 - Il contribue à créer une image idéale de l'entreprise et à perpétuer ses valeurs initiales.
 - ➤ Il explique des pratiques propres à l'entreprise en offrant une mise en perspective historique qui rassure et propose un ordre pour les croyances.

- Ces mythes sont nombreux dans les organisations (la bonne famille paternaliste, l'autodidacte arrivé au sommet, la vente du siècle, la formule choc, etc.).
 - Ex.: En 1949, Édouard Leclerc crée en Bretagne un magasin fondé sur la vente à prix de gros dans une perspective de défense des consommateurs.
 - ➤ Plus de 60 ans après, cette orientation continue à influencer la ligne stratégique de ce groupe (prix bas et qualité) et à servir son image ;
 - o même si par ailleurs cette idée a permis à quelques membres du groupement de se faire une fortune personnelle importante, montrant ainsi qu'il y a aussi des valeurs capitalistiques dans cette organisation.

- ➤ Dans le groupe IBM, la vision de T.J. Watson Sr (son fondateur) est toujours une référence primordiale dans la conduite de la firme le respect de la personne, le meilleur service client, la passion de la vente.
- ➤ Tout comme la vision de Bill Gates « un PC sur chaque bureau », reste une référence chez Microsoft.
- Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (par exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile).
- Des entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Saint-Gobain, Axa et d'autres ont fait appel à des historiens ou à des journalistes pour retracer leur passé.
- Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

- Autres aspects du lien social, les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées.
- À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils peuvent se classer en plusieurs catégories :
 - rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs ;
 - rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise ;
 - > rites de mobilisation avec les conventions ;
 - rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires ;
 - rites de reconnaissance avec ses gratifications au meilleur employé, l'interview dans le journal de communication interne ou le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

- D'autres éléments encore comme les signes et les symboles sont des moyens de communiquer du sens et de « faire lien ».
- Partie émergente des valeurs et des logiques de l'entreprise, ces signes et symboles s'inscrivent dans la communication, le management, les formes de la rémunération.
 - Le logo, la base line, la charte graphique font partie des symboles qui concourent à l'unité.
 - > De façon plus subtile, le langage apparaît aussi comme tout à fait symbolique de la culture.
 - L'élaboration d'un langage commun participe de la construction d'une culture.
 - Ce langage peut parfois devenir si particulier, qu'il en devient incompréhensible pour les personnes de l'extérieur.

- Les déterminants de la culture d'entreprise sont à la fois
 - les cultures des régions et pays où l'entreprise est implantée,
 - les composantes culturelles propres au métier de l'entreprise,
 - > son histoire (succès et échecs déterminants),
 - ➤ le système de valeurs mis en place par le fondateur et les différents dirigeants successifs,
 - les stratégies suivies par l'entreprise au fur et à mesure de son développement.

- La culture, c'est ce qui fait que chaque organisation est unique.
 - Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture.
- Le manager doit prendre en considération dans ses décisions ce qui apparaît plus comme une réalité contraignante sur le plan organisationnel qu'un objet de management à part entière.

- La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion,
 - elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'mage de marque.
 - > Elle peut donc devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant.
- La culture d'entreprise peut également avoir un rôle dans le recrutement,
 - > en permettant aux futurs salariés de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité.
- Elle a également un rôle important à jouer dans l'assimilation des nouveaux embauchés,
 - rôle particulièrement critique dans le cas de sociétés en forte croissance.
- En donnant à chacun une référence commune,
 - la culture d'entreprise peut être rappelée pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise.

- Catalyseur et moyen de facilitation, la culture d'entreprise donne du sens :
 - > au-delà de son rôle de cohésion, elle fait écho aux aspirations profondes des personnes qui composent une entreprise.
 - Réussir à la formuler explicitement est donc un moyen d'établir un lien profond entre la société et ses membres.
- Cependant, la culture d'entreprise n'est pas qu'une source de cohésion :
 - ➢ elle apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien - ou de mal assurer la coordination des activités au sein de l'organisation.
- La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements et à faciliter le traitement des imprévus.

Conclusion : 2. Les limites de la culture d'entreprise

- Si la culture d'entreprise joue un rôle important,
 - > elle peut présenter des côtés négatifs lorsqu'elle est trop pesante
 - > et freine certains changements de pratique professionnelle, devenus indispensables, du fait d'une évolution technologique par exemple,
- C'est aussi le cas d'une culture d'entreprise forte
 - qui viendrait en contradiction avec certaines évolutions stratégiques décidées par les dirigeants,
 - > comme une fusion ou une internationalisation ou même une diversification.