



## Culture d'entreprise, échec d'un concept

Bernard Massiera

► **To cite this version:**

Bernard Massiera. Culture d'entreprise, échec d'un concept. Revue Etude de Communication, Jul 2006, article en navette, 2006. <sic\_00000708v2>

**HAL Id: sic\_00000708**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000708v2](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000708v2)**

Submitted on 26 Aug 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La culture d'entreprise en France

## *Entre globalisation et localisation du management.*

Bernard Massiera <sup>1</sup>

### **1/La culture, une construction de la nature humaine**

Le concept de culture suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. Il se définit en 1549 comme « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* »<sup>1</sup>. Au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique. Le terme de culture ne présente pas une unique définition et A.L.Kroeber et C.Kluckhohn<sup>2</sup> relèvent des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, un peu plus de 300 définitions différentes de la culture. Comme le désigne Tylor, dans son ouvrage « *Primitive Culture* », ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font un usage fondamental assez différent, ce qui contribue à en compliquer la signification. La dimension universelle de ce concept doit en être la cause<sup>3</sup>. Quelque soit son sens, il n'existe pas de formulation simple. La culture n'est jamais représenté comme un concept statique à l'image des descriptions formalisées du management d'entreprise.

L'aspect dynamique de la culture est intéressant, particulièrement par son analogie aux efforts d'adaptation des organisations face aux contraintes externes. Le concept même de culture témoigne de nombreux changements. À l'origine, le mot rappelle le travail de la terre qu'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes et signifie les rapports des individus avec la nature qui les entoure. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. C'est par la culture que l'homme tire ses produits grâce à son travail. La conséquence en est que la culture modèle l'organisation des activités humaines. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui

---

<sup>1</sup> Auteur : Bernard Massiera, doctorant en sciences de l'information et de la communication, option culture scientifique et technique de l'entreprise au sein du L.A.M.I.C., Laboratoire d'Anthropologie sur la Mémoire, l'Identité et la Cognition sociale de la Faculté des Lettres, des Arts et des Sciences Humaines de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Contact : [Bernard.Massiera@unice.fr](mailto:Bernard.Massiera@unice.fr)

<sup>2</sup> Seignobos C, Histoire sincère de la nation française, 1549, page 5.

<sup>3</sup> Kroeber A, Kluckhohn C, Culture : A critical review of concepts and definitions, Mac Millan, N-Y, 1952.

<sup>3</sup> Tylor E, La civilisation primitive, Reinwald and co, Paris, 1876-1878.

l'environne et dans ses propres créations. Vauvenargues lui attribue une signification philosophique dans une vision idéaliste de l'homme<sup>1</sup>. Le monde se conçoit conformément à la conscience humaine et s'oppose à la nature. Par opposition, la nature est ce qui est donné à la naissance, elle est une donnée intérieure, une programmation selon la théorie de l'information qui présente la nature comme un mouvement que chaque être naturel manifeste dans son existence<sup>2</sup>. La nature est une donnée incontournable dans notre naissance et la conscience ne peut que s'opposer à la nature. De cette opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme donnée immédiatement. La culture implique l'invention de règles et l'identité semble être le critère de la culture.

## **2/ L'entreprise est-elle dotée d'une culture ?**

La culture d'une entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle. Elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise une culture perceptible au travers de ses us et coutumes. Sa spécificité est liée aux instruments dont l'homme se sert, au milieu social qui l'éduque, le sert tout en le contrôlant et au langage qui lui permet de communiquer, de penser et de produire des idées. L'homme affirme sa maîtrise et son détachement sur la nature. C'est la culture qui donne une connotation positive à l'homme en le libérant des contingences matérielles<sup>3</sup>. Selon les orientations théoriques actuelles, la culture connaît une certaine définition impliquant autant l'individu que le groupe. Actuellement, ce concept se répand pour nommer plus généralement une civilisation et un héritage social. La culture d'entreprise se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. Plus spécifiquement, la culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de comportements. Ils engendrent dans l'organisation ce que les anthropologues appellent une personnalité. Actuellement, la culture occupe une grande place dans tous les domaines, artistique, littéraire et scientifique pour s'adresser aux organisations et aux institutions. Ce terme est fréquemment cité dans les médias.

---

<sup>1</sup> Vauvenargues, Cahiers philosophiques, Ministère de l'Éducation Nationale, CNDP, n°51, Paris, 1992.

<sup>2</sup> Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, opus cité.

<sup>3</sup> Kant E, Critique de la raison pratique, PUF, Paris, 2000.

Lorsqu'un problème surgit, quelque soit sa nature et le domaine concerné, la culture est souvent citée comme cause et parfois comme remède. La culture d'une entreprise se présente à la fois comme un outil dans le management mais également comme une entrave à ce dernier. Ce concept présente une contradiction quand on cherche à l'appliquer à l'entreprise. Comment obtenir une recherche de responsabilisation individuelle chez les employés alors que le concept de culture représente dans sa définition l'assimilation à une entité sociale et le confort de l'esprit de clocher.

### **3/ Le projet d'entreprise, vision instrumentale de la culture de l'organisation**

Depuis une dizaine d'années, l'entreprise cherche à se doter d'une image différente<sup>1</sup>. L'excellence technique, la performance économique, la maîtrise des métiers s'effacent derrière une entreprise qui se veut citoyenne et qui se confronte à l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités et au développement local et durable. En provenance d'outre atlantique, apparaissent différents thèmes faisant appel à une nouvelle approche, appelée projet d'entreprise. Le phénomène de l'entreprise, son histoire, ses valeurs et sa culture sont auscultés. Désormais, c'est la logique de l'honneur au sens entendu par Philippe d'Iribane<sup>2</sup> ou encore l'âme de l'entreprise, développée par Alain Etchegoyen<sup>3</sup> qui remplacent les notions d'économie, de technique, de commerce et d'industrie. Des dirigeants se retrouvent dans des groupes de réflexion, comme celui de Ganagobie animé par un père Bénédictin. Les clubs de réflexion sur le sens, les séminaires philosophiques, les retraites spirituelles complètent le tableau d'une entreprise à laquelle rien de ce qui est humain n'est étranger.

Cependant, les aspects financiers rendent plus important la bourse que l'atelier ou le bureau. Ces réalités remettent en question le sens même du jeu économique et la place de l'entreprise<sup>4</sup>. Pris entre les contraintes économiques et les contraintes humaines et sociales, les dirigeants s'interrogent sur les rôles, les motivations et les pratiques managériales. De plus, les ordinateurs, les machines, les méthodologies et les instruments technologiques en rapport avec les sciences du management suréquipent les hommes. Depuis, bien des professionnels deviennent de simples opérateurs techniques et voient leurs métiers disparaître, disqualifiés ou remis en question. L'entreprise

---

<sup>1</sup> Nifle, R, *Au Coeur du Sujet*, Editions de Poliphile, Paris, 1986.

<sup>2</sup> D'Iribane P, *La logique de l'honneur*, Editions le Seuil, Paris, 1989.

<sup>3</sup> Etchegoyen A, *L'entreprise a-t-elle un âme*, Editions F. Bourin, Paris, 1990.

<sup>4</sup> *Le culte de l'entreprise*, Revue Autrement, Paris, 1988.

contemporaine se retrouve confrontée à une véritable crise d'identité de ses travailleurs déqualifiés. Cette crise se répercute sur ses produits alors que le management cherche à les distinguer de la concurrence. Ce contexte entraîne l'apparition de nouveaux modes de communication des organisations, centrés sur leur culture d'entreprise. 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 et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication.

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports de 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 non seulement celle, voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Celle-ci, en raison des influences issues du contexte social et économique, se modèle face à la conjoncture. La culture d'entreprise tel que la préconise Thévenet, « *devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement* »<sup>1</sup>. La culture d'entreprise s'appréhende comme un système d'interprétation du passé qui oriente l'action quotidienne. Chaque salarié prend à son niveau les initiatives nécessaires à la bonne exécution de son travail et à la bonne adaptation de son entreprise à l'environnement. Cette culture commune, véritable identité de l'entreprise, sert à la fois de référence et de guide. Elle permet d'orienter l'action en fonction du projet collectif. Elle constitue ainsi pour l'organisation une ressource pour aller de l'avant.

Mais, dans les organisations, la coopération ne se décrète pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité. L'émergence des revendications identitaires font référence aux valeurs humaines et à l'engagement des responsabilités. Elle entraîne à découvrir que communiquer, c'est donner le sens. C'est une des raisons pour lesquelles, les dirigeants d'entreprise cherchent à développer une vision de l'entreprise qui s'y prête, en l'occurrence une vision identitaire et culturelle. La notion d'identité consiste à privilégier le caractère global et inconscient de l'organisation. C'est selon P. Schwebig, « *la configuration unique que prend au cours de l'histoire de cette*

---

<sup>1</sup> Thévenet M, La culture d'entreprise, opus cité.

*organisation, l'ensemble des systèmes responsable de sa conduite, c'est-à-dire dans les mythes, les rites, les tabous* »<sup>1</sup>. 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.

Comment les décideurs guident l'action avec cette forte dimension irrationnelle ? Le management cherche toujours à en maîtriser le sens. Pour cela lui faut-il encore redéfinir cette notion de sens si cruciale et se doter des moyens de pensée et d'action pour développer un nouveau niveau de compréhension des organisations humaines. Or construire l'identité en travaillant sur le projet de l'organisation semble offrir une véritable réponse relativement complète et cohérente. Ce type de construction identitaire permet de revisiter le concept de culture d'entreprise et d'échafauder une conception et des méthodes pour la mettre en évidence. Pour répondre aux questions de sens de l'entreprise, le management travaille sur un nouveau niveau de communication des organisations, plus profond, plus global et plus intégrateur. Les nouveaux modèles de management tendent à dénoncer l'archaïsme du taylorisme pour légitimer leur nouvelle vision.

Il n'est pas inutile de repérer la façon dont se présentent les questions de sens dans les différents aspects du management des entreprises<sup>2</sup>. La vocation de chaque entreprise, au-delà de certaines déterminations conjoncturelles ou stratégiques est, au fond, une question de sens. Quel est le sens propre qui se traduit en termes de finalité, de raison d'être, d'esprit ou de valeurs originales, mais aussi de motivation que l'on retrouve dans le projet d'entreprise<sup>3</sup>. Le sens doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus, cher au management participatif est aussi une affaire de sens et d'unité de sens. Il suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes. Ces problèmes de consensus apparaissent dès le recrutement, où le partage d'un sens, d'un esprit, d'une finalité devient le critère essentiel qui permet de trouver ensuite des concordances.

Comment font les décideurs pour que les intérêts concourent dans le même sens ? Le

---

<sup>1</sup> Schwebig P, Les communications de l'entreprise, Mac Graw Hill, Paris, 1988

<sup>2</sup> Nifle R., L'homme, l'entreprise et la société, Cohérences, Paris, 1992

<sup>3</sup> Le projet d'entreprise, Entreprise et Progrès, Paris, 1984

rôle de l'encadrement mais aussi celui de l'organisation réclament de pouvoir comprendre et maîtriser le sens. Cette réflexion dépasse la rationalité. Le marché mondialisé impose aux organisations de s'engager dans des démarches qualité.. Si cette démarche n'est pas réduite à l'application d'un standard ou d'une procédure, ni au caractère utilitaire du produit, elle ouvre la question des valeurs exprimées par l'entreprise, par ses hommes et par ses valeurs attendues et reconnues par les marchés et les clients. Ces valeurs humaines, même dans leur expression fonctionnelle, technique et matérielle, se transforment en un vecteur de sens<sup>1</sup>. La qualification de l'entreprise, sa valeur originale sont liées à son sens. C'est ce qui fait aussi l'originalité et la valeur de son offre lorsqu'elle va à la rencontre d'un marché pour lequel cette offre est significative. Ce lien entre entreprise, produit et marché est au fond un lien de sens. Toute la cohérence du marketing y est liée et les problèmes de communication et de pratiques commerciales médiatisent ce sens. D'une façon générale, les principaux problèmes qui se posent en communication des organisations sont : Comment intégrer la référence au sens humain de l'entreprise et la rationalité technico-économique et organisationnelle ?

Cette question de sens entraîne les décideurs dans une autre dimension, plus profonde et plus essentielle. Ils recourent à de nouvelles conceptions, de nouveaux repères et de nouveaux moyens pour leur en permettent la maîtrise car l'intuition ne suffit plus. L'enjeu vise une nouvelle dimension de maîtrise face au constat que les organisations cherchent à ignorer les bouleversements que réclament une évolution face aux inquiétudes conjoncturelles. L'inertie bureaucratique et la pesanteur des habitudes sont-elles trop fortes pour évoluer avant de d'affronter les difficultés et les incertitudes de cette nouvelle époque ? Chaque crise entraîne toujours des décisions et l'apparition de nouveaux modes de communication témoigne que les entreprises s'adaptent à leur contexte. L'homme est toujours plus réactif face à la contrainte. La communication des organisations évolue vers une tendance à l'humanisation des entreprises. Lorsque l'on s'intéresse à la culture d'entreprise, deux approches cohabitent. La culture d'entreprise est actuellement étudiée sous l'angle des rapports humains et des phénomènes de régulations sociales, mais sa première approche s'effectue sous l'angle du mode de fonctionnement d'un groupe que l'on cherche à rationaliser en lui imposant des règles.

---

<sup>1</sup> Perrot E, *Discerner et agir dans la vie professionnelle*, Editions Assas, Paris, 1992.

L'origine de cette approche débute en 1946, à la suite des travaux de H. Simon, prix Nobel d'économie et créateur du concept de la rationalité limitée<sup>1</sup>. Selon cet auteur, aucune personne ne peut appréhender l'ensemble des données d'une situation, ni avoir la connaissance de toutes les conséquences d'une action qu'il pourrait entreprendre, ni celle de tous les choix possibles. L'option retenue ne peut pas être la meilleure, mais la plus satisfaisante compte tenu des circonstances de choix. L'élément central de cette approche en est la compréhension des processus de choix. Les travaux de Crozier explicite ce processus au sein d'une entreprise qui s'équilibre entre un espace organisationnel à l'intérieur duquel se déroule un jeu complexe d'acteurs sociaux<sup>2</sup>.

S'enrichissant de ces apports et réagissant aux contraintes de la crise économique et sociale naissante en France, le concept de projet d'entreprise se développe au sein des organisations. Il se présente sous un acte volontariste et collectif qui affirme les spécificités de l'entreprise. Il se matérialise par une charte qui se veut un guide d'actions de l'organisation incluant la culture de l'entreprise (langages, mythes, rites, tabous, usages et valeurs). Le projet d'entreprise développe une triple visée pour le personnel : fédérative, intégrative et identificatoire. Si ce concept trouve une bonne écoute en France c'est parce qu'il concilie à la fois le besoin de rationalisme nécessaire aux décideurs et une certaine défense de l'individualisme, cher aux acteurs des organisations, ce second sentiment étant en partie lié à notre culture nationale.

Cependant, le passage au second plan de la satisfaction des clients témoigne de la persistance d'un problème important. Si la qualité du travail s'améliore effectivement par la dynamique interne, elle ne fait pas face à un environnement de concurrence qui se mondialise. Finalement, la culture d'entreprise se réduit pas à un ensemble d'outils fonctionnels destinés à la communication managériale mais se centre sur l'angle des rapports humains et des phénomènes de régulations sociales.

#### **4/ L'incohérence de la culture d'entreprise fonctionnelle**

La spécificité identitaire de la culture d'entreprise en France se différencie de l'approche instrumentale, liée à la culture fonctionnelle anglo-saxonne en vogue aux Etats-Unis.

---

<sup>1</sup> Simon H, *Models of man, social and rational*, New-York, Harper, 1957.

<sup>2</sup> Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, InterEdition, Paris, 1991.



En France, en ce qui concerne le concept de culture d'entreprise, deux courants de pensée sont présents. Il serait plus précis de dire que deux perceptions et interprétations attribuent à la culture d'entreprise des propriétés particulières. Le modèle américain est repris par quelques auteurs dont Archier et Serieyx qui lui confèrent un caractère pragmatique. Il s'agit selon eux, d'envisager la culture d'entreprise comme un outil de gestion, afin d'accéder à une entreprise qu'ils baptisent de l'appellation de « 3<sup>o</sup> type », les hommes et les objectifs de l'entreprise se tournant résolument vers l'avenir. Pour cela, reprenant les grandes lignes des américains, ils les adaptent au modèle français.

Ils prônent : « *le projet d'entreprise, les cercles de qualités et les cercles de pilotage qui doivent être partagé afin de faire ensemble en fonction de valeurs partagées, de règles du jeu, de la culture, des invariants, de la morale et de la règle* »<sup>1</sup>. Cette perspective de la culture d'entreprise prend corps dans le projet d'entreprise qui reçoit un avis plutôt favorable auprès des professionnels du conseil. Ils appartiennent à une catégorie de public démarqué de celle des scientifiques. L'adoption du modèle anglo-saxon du projet d'entreprise est l'apanage des consultants des grands cabinets ou des professeurs de grandes écoles de commerce, c'est un groupe social lié avec le monde des entreprises mais qui n'en fait pas réellement partie. Selon T. Gaudin, cela tient au fait que « *la culture d'entreprise constitue, depuis les circonstances particulières du début des années 80, un marché opportun pour les consultants* »<sup>2</sup>. En effet, les acteurs de la formation et les universités prennent en charge le travail des consultants dans des domaines comme l'informatique et la gestion. Ils déclassent les prestations des consultants qui évoluent vers les missions portant sur la culture d'entreprise.

Sur le terrain, l'intérêt est particulièrement probant pour les dirigeants et les cadres qui cherchent à mobiliser les ressources humaines. Ils ont habituellement recours au projet d'entreprise dont la vocation, au travers de différents principes d'action, est de renforcer la cohésion de l'entreprise et de susciter l'adhésion de l'ensemble des membres de l'établissement. Le projet d'entreprise prétend donner une nouvelle dimension à l'identité de l'organisation, mais il consiste concrètement en une

---

<sup>1</sup> Archier et Serieyx, *Pilotes du troisième type*, opus cité.

<sup>2</sup> Gaudin T., *Pouvoir du rêve*, Centre de recherche sur la culture technique, Ed Organisation, Paris, 1984.

communication écrite et visible, composée de références et d'impératifs qui émanent de la direction générale. À cela près que pour chaque niveau de hiérarchie, se développe une communication à dominante participative qui sert à motiver, à mobiliser, à informer et à tester les éléments du projet quand il ne s'agit pas en définitive de le soumettre à l'acceptation et à l'approbation générale. Le management cherche à prendre appui sur la culture, de mettre à jour ses éléments constitutifs, au moyen notamment de l'audit social. Cette investigation permet de tenir compte de la dimension culturelle de l'organisation lors de l'édification du projet d'entreprise.

Une démarcation apparaît entre la culture, telle que le courant américain l'envisage et telle qu'elle est perçue en France. Comme l'atteste G.Y Kerven : « *Ce n'est donc qu'apparemment que le projet reste un discours, ou du moins s'assimile à une réflexion purement théorique. Il n'est pas, comme la culture, une construction objective vouée à passer par une étape cognitive autonome. Sur le plan du contenu, qui engage l'éthique et la règle de l'action, mais surtout de la forme, le projet d'entreprise a une portée pratique au point de reproduire ce qui fonde la pratique même de l'entreprise en tant que telle* »<sup>1</sup>. Ainsi, la culture d'entreprise, comme le montre la monographie de M. Thevenet, intègre et s'identifie par les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes, dont on en fait le maillage<sup>2</sup>.

Face à cette approche qui ne reprend pas dans son intégrité le modèle américain, un courant de divergence va se manifester en France et procède à des discriminations, des ajouts, des associations nouvelles. Il met en lumière un processus de construction identitaire qui intéresse particulièrement l'objet de cette recherche : L'idée, selon laquelle chaque organisation possède une culture portée par les membres de l'entreprise et que cette culture sert de base à la construction identitaire de l'organisation se heurte au fait qu'elle doit également représenter l'émanation commune des individualités de l'ensemble des membres de cette même organisation.

---

<sup>1</sup> Kerven G-Y., Président Directeur Général d'Aluminium Pechiney, publication interne, 1998.

<sup>2</sup> Thevenet M., Audit de la culture d'entreprise, opus cité.

Les controverses sont abondantes, aussi bien en France qu'outre atlantique. De nombreux sociologues et chercheurs insistent sur le caractère paradoxal de la culture d'entreprise promue par le courant américain. On reproche à l'approche américaine, de laisser l'impression qu'il s'agit principalement d'un ensemble de processus relativement indépendants les uns des autres et où s'entrecroisent toutes sortes d'approches. Selon les propos d'O. Aktouf, on y décèle « *du leadership, des valeurs, des symboles, des mythes, des légendes, des sagas, des anecdotes, des croyances, des structures, des habitudes, des langages, des rites, des cérémonies, des règles sociales, des normes, des credo, des philosophies de gestion, des savoirs partagés, des façons d'être ou de s'habiller, des déterminants inconscients* »<sup>1</sup>. Ainsi traitée par le courant Américain, l'identité semble principalement une manière pour les entreprises d'acquérir la substance qui leur manque et comme l'observe F. Torres, « *prise à la lettre, la notion de culture d'entreprise véhicule le contraire de ce qu'elle énonce : non plus des valeurs allant de soi, mais le déficit de celles-ci* »<sup>2</sup>.

Un aspect est primordial dans la recherche : On constate une certaine confusion entre la culture et l'identité. Comme le note à ce propos O Torres « *On aurait pu choisir la notion voisine d'identité, que certains auteurs proposaient d'ailleurs dès la fin des années 70. Pourtant, c'est le terme de culture qui s'est imposé des deux cotés de l'Atlantique* ». Alors que toujours selon cet auteur, « *l'identité avait le mérite d'être infiniment plus précise pour saisir ce qui constitue l'essentiel d'une organisation* »<sup>2</sup>. Une ambivalence existe entre l'identité et la culture. Il n'est pas rare de voir dans certains intitulés, les deux notions apparaître ensemble. Strategor jette nettement son dévolu sur l'identité plutôt que sur la culture, envisagée dès lors comme étant l'aspect visible de l'identité et les travaux de R. Sainsaulieu sont cet égard significatifs<sup>3</sup>. De telles considérations sous-tendent également une analogie entre la culture et le pouvoir puisqu'elle implique l'ensemble des acteurs selon Crozier<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Aktouf, O, Le management entre tradition et renouvellement, Morin Gaétan, Paris, 1998.

<sup>2</sup> Torres O, PME, de nouvelles approches, Economica, Paris, 1999.

<sup>3</sup> Sainsaulieu R., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, opus cité.

<sup>4</sup> Crozier M., L'entreprise à l'écoute, opus cité.

Pareilles réticences, suivies de nombreuses réflexions prennent corps chez les historiens et les ethnologues. Ainsi, conformément à cette tendance qui force le modèle français à se construire en opposition au modèle américain, aux disciplines récentes comme le marketing et la gestion s'opposent les disciplines classiques telles que l'histoire, l'ethnologie auxquelles va peu à peu s'adjoindre l'intitulé d'entreprise. Ne parle-t-on pas désormais d'historiens d'entreprise, de sociologues d'entreprise, de psychanalystes d'entreprise, d'ethnologie d'entreprise,... Aussi, la culture d'entreprise atteint non seulement l'entreprise elle-même, mais affecte également les disciplines et les sciences qui établissent des relations interdisciplinaires entre elles. Tentant de définir l'histoire d'entreprise, certains historiens déclarent que l'on peut la définir comme une psychanalyse de l'entreprise.

Par ailleurs, découvrant que les apports de la recherche en général peuvent être d'un grand profit pour les entreprises, des relations inter-disciplinaires se créent et réunissent des économistes, des historiens et des sociologues, rappelant la composition du corps des chercheurs en infocom. Ainsi, non seulement la culture d'entreprise affecte la science, mais aussi la science, par effet de retour, affecte l'organisation dans sa culture. Peut-être est-ce là l'aboutissement d'un processus identitaire, par ailleurs couramment observé dans le domaine sportif, et qui fait, selon S. Moscovici, que « *l'objet de la représentation sociale cesse d'être ce dont on parle, pour devenir ce à travers quoi on parle* »<sup>1</sup>. Les ouvrages francophones consacrés à la culture d'entreprise n'évoquent que légèrement les travaux américains. Ils mentionnent essentiellement les travaux français, notamment ceux de Michel Crozier et de Renaud Sainsaulieu. Certaines publications indiquent que, si l'on attribue l'origine récente de la notion de culture d'entreprise à des auteurs anglo-saxons, en 1979 déjà, on parle en France d'identité d'entreprise. Ces rappels et omissions semblent avoir des rapports avec ce que Kurt Lewin dénomme le dégel cognitif : « *Le dégel cognitif survient en présence d'une multiplication de solutions qui rivalisant entre elles, oblige la majorité à interpréter comme une simple option, préférence ou convention ce qui était considéré auparavant comme une certitude, un absolu* »<sup>2</sup>. Quoi qu'il en soit, comme le suggèrent et le démontrent les travaux

---

<sup>1</sup> Moscovici, Des représentations collectives aux représentations sociales, in Jodelet D, Les représentations sociales, PUF, Paris, 1985.

<sup>2</sup> Lewin K., Psychologie dynamique, opus cité.

d'Amado, Faucheux et Laurent, « *ces rejets sont avant tout culturels, et rendent compte à leur manière de différences dans les principes organisateurs américains et français et dans la façon de se représenter les organisations, qui relèverait d'une logique fonctionnelle pour les américains et d'une dominante personnelle pour les français* »<sup>1</sup>. En référence aux cultures dominantes dans ces deux pays, il semble logique que le modèle américain intègre moins le jeu politique de ses acteurs pour privilégier une logique qui se veut plus axée sur la fonctionnalité de l'organisation. Cependant, cette logique s'éloigne en partie du réel social des organisations françaises. Une divergence apparaît quand on explore les logiques dominantes dans la culture d'entreprise aux USA puis en France.

De ces propos on dresse deux typologies<sup>2</sup>:

#### **La dominante fonctionnelle de la culture d'entreprise américaine :**

Les managers américains adhèrent à une logique fonctionnelle et instrumentale de l'organisation qu'ils perçoivent avant tout comme un système de tâches à accomplir et d'objectifs à atteindre. Le management considère la culture d'entreprise comme un outil de communication tenu d'adapter l'organisation aux exigences des situations. Ce modèle se rapproche de la culture dominante des Etats-Unis. Les valeurs matérialistes de réussite personnelle et de nécessité d'entraide sont fortes dans un pays d'immigration et de pionniers sous forte influence protestante. La fonction y reste prépondérante, quelque soit les statuts des acteurs concernés.

#### **La dominante identitaire de la culture d'entreprise en France :**

En France, l'organisation est perçue comme une collectivité de personnes à gérer. La culture d'entreprise ne revêt pas simplement la forme d'une constitution purement formelle d'une connaissance, mais bien de son insertion dans une réalité sociale déjà constituée. La culture française hérite d'une civilisation historique de terroirs, de traditions et de noblesse qui bien qu'amoindri s'exprime toujours dans le patrimoine culturel. Dans la civilisation latine, la communication se construit à

---

<sup>1</sup>Amado, Faucheux et Laurent, Organizational change and cultural real time :Franco-American contrast, International Studies of Management & Organisation, automne 1991, vol 21, n°3, p 65-69.

<sup>2</sup> Annexe 2 : Description de la dominante identitaire de la culture d'entreprise en France par divergence du modèle Américain.

partir de l'identité véhiculée par les rôles et les statuts de chaque acteur dans l'organisation.

#### **4/ La récurrence communicationnelle qui accompagne les réorganisations**

Ces propos sont vérifiés par étude de cas d'entreprises. Les études de cas témoignent d'une récurrence de liens entre les facteurs organisationnels et identitaires dans les entreprises<sup>1</sup>. La recherche s'engage dans un travail d'analyse comparative des résultats. Chaque firme se présente accompagnée de la conjoncture socio-économique qui caractérise son environnement, puis les différentes modalités organisationnelles qu'adopte cette entreprise, sont rassemblés et l'émergence des volontés identitaires qui se matérialise au sein de la communication qui les accompagne y est présentée.

Globalement, il semble que pour réussir son adaptation conjoncturelle, une firme adopte, de manière invariable, un ensemble de modalités organisationnelles. Bien qu'elles apparaissent sous différentes formes selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou les contraintes environnantes, ces modalités s'accompagnent d'actions de communication en réaction à l'émergence d'une quête identitaire des acteurs des organisations. Ces communications se dotent de la même symbolique de requalification professionnelle du travail des acteurs.

#### L'analyse thématique des études de cas :

- *La première modalité représente le travail organisé en projet d'équipe.* La taille et la composition des équipes de travail changent en fonction des firmes mais sans remettre en question l'avantage global que procure la dynamique de groupe. Pour un travail de service comme pour une activité de production, un chiffre évoluant entre une dizaine et une vingtaine de participants, limité à un maximum de cinquante, semble être l'effectif moyen pour constituer une équipe opérationnelle. L'équipe et le réseau sont au centre des mutations. L'intérêt principal est organisationnel pour l'entreprise qui fonctionne sur un mode plus flexible qu'une organisation individuelle ou composée de grands effectifs.

---

<sup>1</sup> Annexe 2 : L'émergence d'une quête identitaire s'observe dans les actions de communication qui accompagne la mise en place d'une nouvelle organisation

- *Les équipes fonctionnent en réseau au sein d'une structure-mère.* Dans cette disposition d'équipes en réseau, personne n'est plus réellement indispensable au fonctionnement global de l'entreprise dont les variations de cadences, les mutations technologiques et les aléas de production se gèrent mieux.. Cette modalité se traduit par la création et le développement d'un réseau d'échanges et de transactions professionnelles. Si le concept de réseau revêt pour les dirigeants, la forme d'échanges interprofessionnels et transversaux, ces actions sont difficilement identifiables par les acteurs et leurs comportements ne véhiculent pas les stratégies d'alliances et de coopération décidée par le management. Au niveau des acteurs, la culture de coopération ou de concurrence avec d'autres organisations est principalement régie par des relations informelles et affectives avec certains autres acteurs plus que par la stratégie économique. Cette modalité renforce la perception de déqualification des acteurs car elle tend à banaliser le travail individuel. En réaction, les acteurs se chargent au sein de l'équipe de responsabilités élargies, de d'avantage d'autonomie ainsi que d'une part d'auto détermination dans la fixation et la conduite des différents objectifs professionnels.

- *La communication s'adresse à une collectivité de personne.* L'organisation dépasse la simple réduction du nombre d'échelon hiérarchique, l'encadrement s'engage dans une communication plus opérationnelle, plus directe et engagée. On cherche à faire évoluer le rôle du cadre d'une vocation originelle essentiellement tertiaire et administrative à une mission plus proche du terrain et du métier de l'entreprise. Au même titre que les capacités et les qualifications professionnelles, la personnalité et les qualités humaines sont mises en avant comme des composantes indissociables de la fonction d'encadrement. Répondant en retour, à leur propre quête de sens, l'encadrement cherche à se rapprocher des aspects techniques et opérationnels du travail.

La manière dont le management accompagne les évolutions organisationnelles, témoigne de l'émergence d'une quête identitaire au sein des entreprises. La réponse communicationnelle du management vise une ré-appropriation du travail par ses acteurs. Elle représente la volonté de requalification professionnelle des employés en quête d'identité professionnelle face à un travail que les nouvelles modalités organisationnelles dotent d'un sens collectif individuellement banalisant.

**Conclusion : La culture d'entreprise gouvernée par sa dimension identitaire**

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d'entreprise est largement présente dans la littérature managériale Française. La majorité des publications font essentiellement mention des facteurs socio-économiques ambiants pour expliquer cet intérêt soudain pour les phénomènes spécifiquement organisationnels tels que celui de la culture d'entreprise. L'exploration de l'actualité conjoncturelle socio-économique ne démontre pas l'existence d'influences conséquentes sur l'objet d'étude. Selon Sainsaulieu : « *si on parle autant de l'entreprise c'est parce que c'est une affaire de société* »<sup>1</sup>. C'est la composition même de l'organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l'entreprise. Elle témoigne du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

La compréhension de ce processus de construction identitaire entraîne à penser que les clients sont enclins à construire une communication avec les acteurs de l'organisation qui dépasse la simple fonctionnalité marchande. Dans ce cas, l'identité d'une organisation témoignant de son patrimoine, de sa situation géographique ou de sa culture, lui permet de revendiquer une place au sein d'une économie globale dont le développement à l'échelle mondiale sous-entend la disparition des particularités locales.

---

<sup>1</sup> Sainsaulieu R., L'entreprise, une affaire de société, PFNSP, Paris, 1990.



**Annexe n° 1 : Description de la dominante identitaire  
de la culture d'entreprise en France par divergence du modèle Américain.**

**La logique fonctionnelle de la culture d'entreprise Américaine**

- L'organisation est perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre
- Structures définies en termes d'activités
- Positionnement fonctionnel des agents dans la structure
- Une hiérarchie de problèmes à résoudre conduisant à un réseau opérationnel de fonctions dont la responsabilité est assignée à des agents en fonction de leur compétences
- Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités
- Qui est responsable de quoi ? L'autorité réside dans la fonction. Elle s'exerce de manière circonscrite, spécifique et impersonnelle.
- Subordination à l'ordre et à la rationalité de l'organisation
- La "Loi de situation" est censée régir les relations
- Les besoins de coordination et de contrôle se traduisent par des systèmes de gestion relativement décentralisés
- La structure est un outil de différenciation des tâches, un instrument pour la réalisation des objectifs

**La dominante identitaire de la culture d'entreprise en France**

- L'organisation est conçue en priorité comme un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'un projet
- Structures définies en termes de degré d'autorité et de statut
- Positionnement social des acteurs dans la structure
- Une hiérarchie de personnes à gérer conduisant à un réseau social d'acteurs articulé selon un principe de distribution verticale de l'autorité
- Le management doit coordonner les relations entre les acteurs et définir les zones d'autorité
- Qui a l'autorité sur qui ? L'autorité est un attribut de la personne. Elle s'exerce de manière diffuse globale et personnalisée
- Subordination à la personne du supérieur hiérarchique
- Les enjeux politiques régissent les relations
- Le besoin d'arbitrage inspire des pratiques centralisées d'exercice du pouvoir
- La structure explicite la différenciation des statuts et reflète la stratification sociale

Source : Comparaison de modèles à partir des travaux d'Amado, Faucheux et Laurent,  
Organizational change and cultural real time :Franco-American contrast, opus cité.

### Annexe n° 1 : L'émergence d'une quête identitaire s'observe dans les actions de communication qui accompagne la mise en place d'une nouvelle organisation

| <i>Firmes</i>            | <i>Conjoncture</i>   | <i>Emergence d'une quête identitaire</i>   |
|--------------------------|--|--|
| <b>Canson</b>            | Marchés internationaux<br>Fusions d'entreprises<br>Groupe franco-britannique<br>Recherche de flexibilité<br>Démarche qualité<br>Productivité | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle logistiques, aménagements et technologies</li> <li>- 21 équipes autonomes de 3 personnes polyvalentes</li> <li>- Transfert des responsabilités aux équipes de produc.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe qui informe et forme ses membres</li> <li>- Émergence naturelle de personnes ressources</li> <li>- Médiateurs pour les difficultés techniques et conflits</li> </ul>                                  |
| <b>Renault</b>           | Pression des concurrents<br>Respects coûts et délais<br>Gain de compétitivité<br>Réactivité et adaptation<br>Sécurité du travail             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne hiérarchique courte et participative</li> <li>- Equipes polyvalentes de 20 personnes</li> <li>- Gestion individualisée de la production</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique d'animation, d'apprentissage et d'autonomie</li> <li>- Relations fournisseurs, équipe de production et clients</li> <li>- Gestion et validation des compétences</li> </ul>  |
| <b>Ouest France</b>      | Evolutions techniques<br>Mouvements sociaux<br>Absence concurrence<br>Routine économique<br>Disparition de métiers                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 rédactions départementales décentralisées</li> <li>- Travail décentralisé et à distance (télétravail)</li> <li>- Nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recours à l'information et la coopération syndicale</li> <li>- Formation technique des opérateurs (NTIC)</li> <li>- Autodétermination des équipes de rédaction</li> </ul>  |
| <b>EDF-GDF</b>           | Cohérence des services<br>Adaptation locale<br>Exigence de la clientèle  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zone clientèle gérée par groupes responsables</li> <li>- Élargissement des activités du métier d'agent</li> <li>- Création des groupes responsables de zone</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de la compétence bureautique</li> <li>- Notion de mission remplace notion d'activités</li> <li>- Différentiation des objectifs pour les équipes</li> <li>- Projets locaux en réseau d'actions citoyennes</li> </ul> |
| <b>RATP</b>              | Réforme de la régie<br>Croissance du trafic<br>Exigences des voyageurs<br>Unité de l'entreprise  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 150 unités spécialisées et 20 départements</li> <li>- Contrats d'objectifs et relations contractuelles</li> <li>- Responsabilités techniques, commerciales, sociales</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnalisation des rapports humains</li> <li>- Apprentissage collectif de la responsabilité</li> <li>- Redéploiement du tertiaire vers l'opérationnel</li> </ul>   |
| <b>New Suzler France</b> | Forte mutation du marché<br>Déclin chantiers navals<br>Filialisation d'entreprise<br>Ouverture marché d'Asie                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes inter-services et inter-hiérarchiques</li> <li>- Ligne hiérarchique participative et réduite</li> <li>- Animation par comité de pilotage hétérogène</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-détermination du type d'information interne</li> <li>- Présentation de l'ensemble des métiers de l'entreprise</li> <li>- Liberté de la charte des valeurs et du plan de progrès</li> </ul>                                 |

Source : Synthèse des observations effectuées au travers de six études de cas.