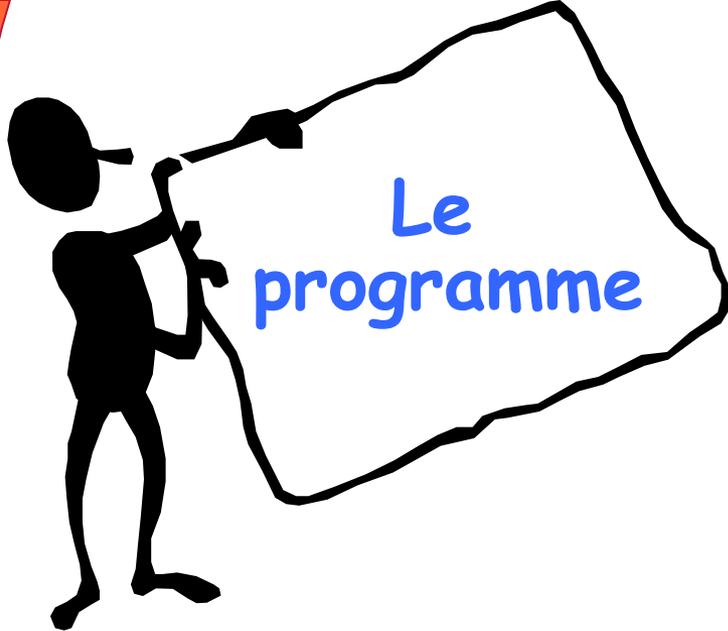


La notion de culture dans l'entreprise

Elise Maas

***Consultante / doctorante en Communication des
organisations***

14 avril 2008



- ▶ ***Culture d'entreprise : un concept à définir***
- ▶ *Le processus culturel dans l'entreprise*
- ▶ *Culture et communication interne*

- ▶ C'est à partir du XIXème que la notion de culture s'enrichit d'une dimension collective et se rapporte à un ensemble de caractères propres à une communauté
- ▶ En 1952 : 164 définitions de la notion de culture dans les sciences sociales. (Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn « Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions »)
- ▶ Edward B. Tylor en 1871 : « *Ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société.* »
- ▶ Apports de l'anthropologie
 - ◆ Caractéristique holistique de la culture
 - ◆ Compréhension du rapport individu/collectif

De la culture dans la société à la culture dans l'organisation

La genèse

En 1952, Elliot Jacques définit la culture d'entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel », « plus ou moins partagé » et qui doit être « appris et partagé »

- ▶ **Dans le fonctionnement des rapports de travail, il entre une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes dont l'origine n'est pas précisée**
- ▶ **La culture d'un groupe résulte d'interactions sociales**

L'approche des sciences de gestion : faire de la culture un outils managérial

- ▶ **Mise en évidence des notions de facteurs culturels dans le management des entreprises (Cf : Succès des entreprises japonaises)**

- ▶ **Dans les années 80, mode du management “par la culture” – puis désaffection**

- ▶ **Aujourd’hui, de nouveau réthorique réccurrente :**
 - ◆ **Presse économique**
 - ◆ **Littérature managériale**
 - ◆ **Discours managériaux**

- ▶ **Elle est souvent vue par les managers comme quelque chose qui soumet l’individu en déterminant son comportement**
 - ◆ **Volonté de faire de la culture managériale la culture du groupe et principe de diffusion d’une culture par la voie (x) hiérarchique**

Approches culturelles des organisations

▶ La “contingence culturelle”

- ◆ Contraintes culturelles externes qui influent sur la vie de l'organisation (histoire, pays...) – P. d'Iribarne, G. Hofstède

▶ L'approche sociétale

- ◆ Place déterminante des structures d'éducation, des représentations du personnel et des structures politiques – M. Maurice, F. Sellier

▶ Sociologie des groupes de travail et des professions

- ◆ Microcultures de métiers (métallurgie, M. Liu ; cheminots, G. Ribeill)

▶ Culture ouvrière et entreprise

- ◆ Structuration de la culture ouvrière sur la défense de l'entreprise et pas seulement sur la défense des intérêts catégoriels – M. Tripier

▶ L'approche institutionnelle

- ◆ L'entreprise en tant que structure est productrice de sociabilités, d'identités et de valeurs capables d'agir non seulement sur ses membres mais sur la société environnante + cohabitation des différents niveaux d'identification, équipe, établissement... - R. Saint Saulieu, D. Segrestin

► Une vision systémique

◆ Morin : *“La culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué”*

► Prendre en compte la complexité et l'ensemble des dimensions culturelles

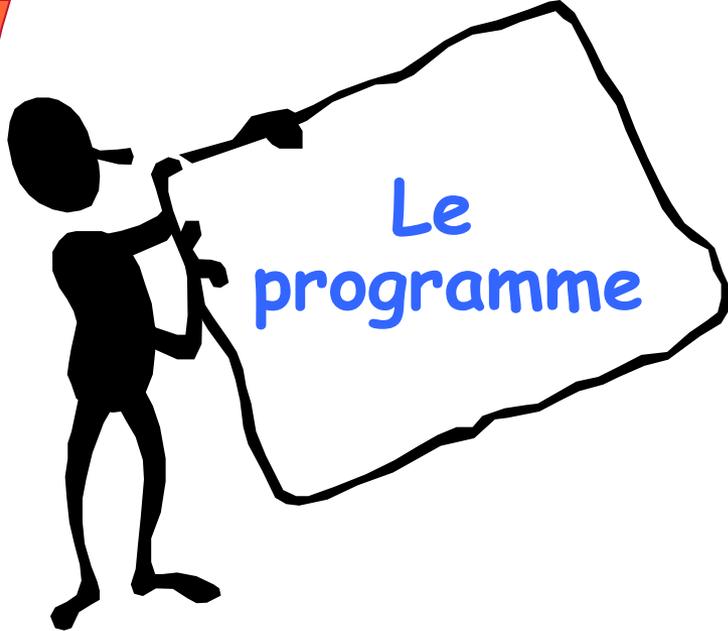
◆ Dimension cognitive : connaissances et systèmes de représentation communs à l'ensemble des salariés

◆ Dimension symbolique : sens construit dans l'organisation

◆ Dimension psycho-dynamique : histoire et jeu des interactions entre ses membres



La culture d'entreprise, dernière source de différenciation, comme dénominateur commun à l'ensemble des salariés d'un groupe : facteur de cohérence et véhicule de sens



- ▶ *Culture d'entreprise : un concept à définir*
- ▶ ***Le processus culturel dans l'entreprise***
- ▶ *Culture et communication interne*

Processus culturel : la culture en action

« La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu » G. Hofstede - 1928

- ▶ **Toute collectivité se crée un patrimoine de codes qui sont à la fois le résultat de l'expérience et les références pour traiter les situations futures**
- ▶ **La culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problématiques rencontrées par l'entreprise**
- ▶ **Elle est un processus social en développement continu et s'attache à ce que les gens font et à comment ils le font, consciemment ou pas**
- ▶ **La culture s'adapte aux contextes et garde la trace des changements**

Processus culturel : les salariés producteurs de culture

- ▶ **la culture prend ses racines dans les actions humaines individuelles / collectives**
- ▶ **L'individu agit en fonction de sa personnalité, de son histoire, mais également en fonction des groupes auxquels il appartient et de sa place dans le groupe**
- ▶ **C'est en inventant les réponses aux problèmes quotidiens que les salariés sont "créateurs de culture"**
- ▶ **Tous les salariés de l'entreprise contribuent à faire évoluer en permanence la culture de l'entreprise**
- ▶ **Lorsqu'un nouveau salarié arrive, il vient avec sa culture = acculturation - adaptation - intégration**

Processus culturel : ce qui “fait” culture

▶ Les fondateurs et les circonstances de la fondation

- ◆ Le challenge initial
- ◆ Les principes du fondateur
- ◆ Ce que le corps social en a retenu
- ◆ La manière dont sont évoqués les fondateurs

▶ L’histoire (+ influences externes)

- ◆ Innovation : découverte, maîtrise des techniques
- ◆ Evolution de structures internes (organigrammes)
- ◆ Acquisition, fusions, filiation
- ◆ Dirigeants (personnalité)
- ◆ Stratégies d’évolution des positions concurrentielles, de diversification, d’internationalisation..

Processus culturel : ce qui “fait” culture

▶ Les métiers

- ◆ **Spécificité des produits**
- ◆ **Spécificité du savoir faire**
- ◆ **Différences de façons de faire (rapport entre les services)**

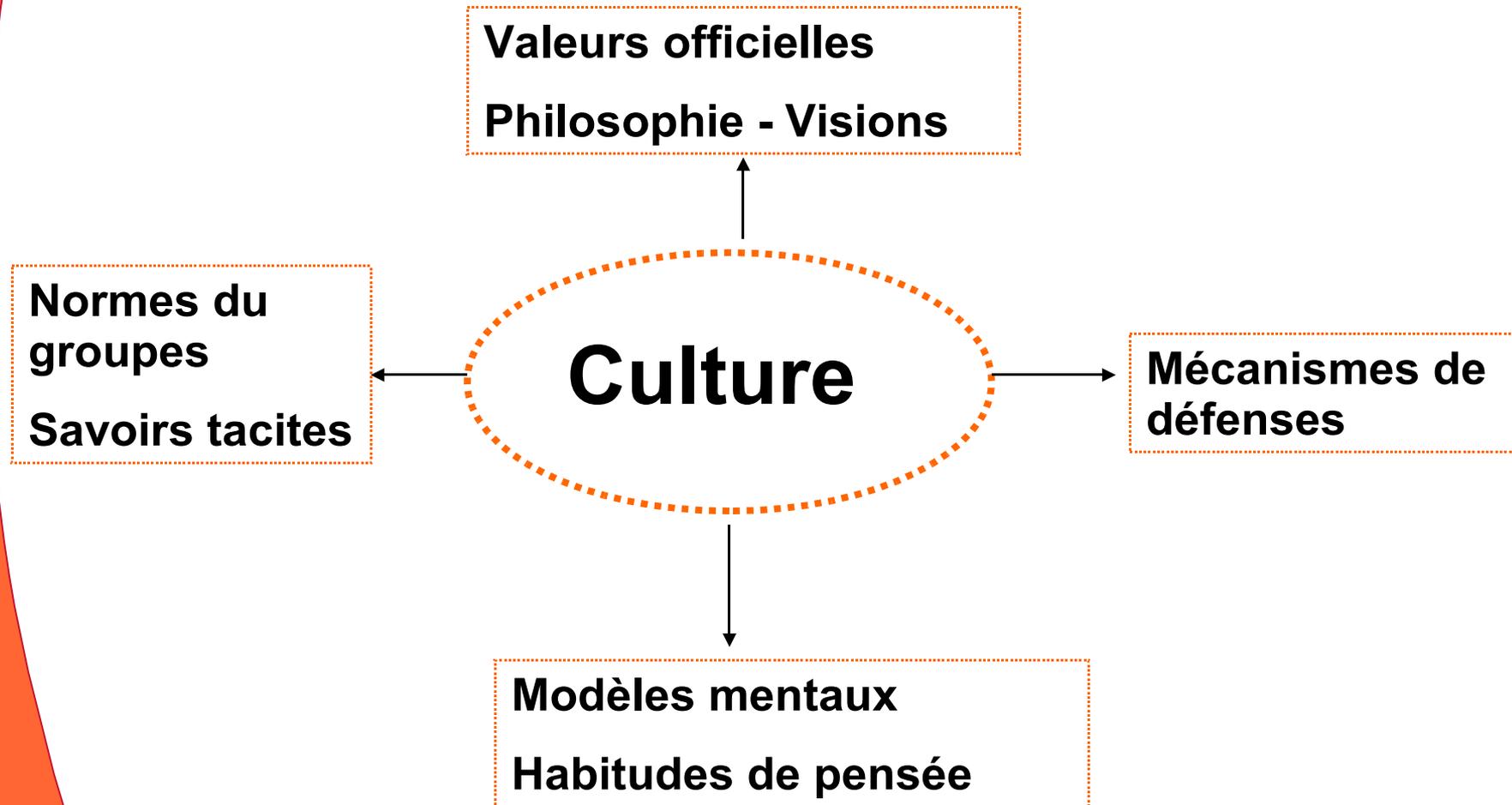
▶ Les valeurs

- ◆ **Les valeurs déclarées (discours, com corporate...)**
- ◆ **Les valeurs opérantes : (présentes dans les systèmes de gestion)**
 - ◆ **Modes de prises de décision, procédures de recrutement, processus d'élaboration stratégique, processus d'élaboration budgétaire, critères de choix d'investissement, évaluation des personnels, reporting et contrôle de gestion**

▶ Les signes et les symboles

- ◆ Langages
- ◆ Organigramme, différenciation statutaire
- ◆ Mode de présentation de l'entreprise (logo, pub)
- ◆ Codes de comportements internes
- ◆ Aménagement de l'espace
- ◆ Petites histoires, héros, déviants...

Le processus culturel dans l'entreprise



Processus culturel : cohabitation de plusieurs sub-cultures

Modèle de E. Shein “Three cultures of management” – Sloan management review 1996

- ▶ La culture des dirigeants
- ▶ La culture de la technostructure
- ▶ la culture des opérationnels

Des stratégies de pouvoir se développent au sein de chaque groupe sub-culturel

Chaque culture est dépositaire des intérêts de ses membres et dispose de ses mécanismes de défense



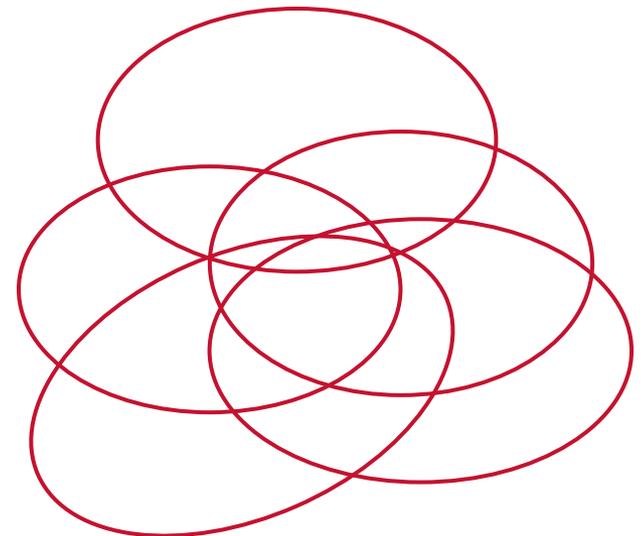
Processus culturel : sentiment d'appartenance

***Notre identité sociale est assurée par l'appartenance
à des groupes plus ou moins larges***

***Le sentiment d'appartenance d'un
individu est pluridimensionnel :***

Appartenance à

- ▶ Un groupe social***
- ▶ Un groupe religieux***
- ▶ Un groupe ethnique***
- ▶ Un groupe professionnel....***



Processus culturel : les marques de l'appartenance à l'entreprise

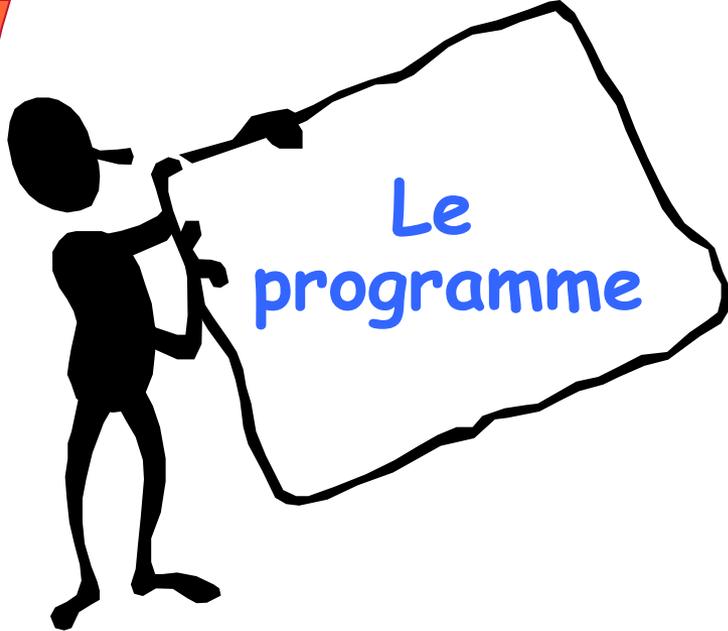
Au sein de l'entreprise, les salariés partagent :

- ▶ ***Une histoire***
- ▶ ***Des projets d'avenir : la stratégie***
- ▶ ***Un langage : le jargon, les messages***
- ▶ ***Une identité visuelle : la marque, outils de communication***
- ▶ ***Un savoir-faire : la fierté de son métier***
- ▶ ***Un quotidien : les relations dans l'entreprise***

Ils "appartiennent" à une culture commune

Le risque culturel :

Lorsque les valeurs affichées ne se retrouvent pas dans les pratiques, le discours managérial perd sa crédibilité, le formel se sépare de l'informel : l'identité de l'entreprise est incohérente



- ▶ *Culture d'entreprise : un concept à définir*
- ▶ *Le processus culturel dans l'entreprise*
- ▶ ***Culture et communication interne***

Communication interne :

**Identité de
l'entreprise définie
par le management**

communication interne

Identité ressentie

**Comportements des
collaborateurs**

Processus culturel et role du communicant

- ▶ Caractéristiques culturelles
- ▶ Interaction avec l'environnement



**Connaissance et compréhension des salariés
par le communicant**



***La communication interne adapte la stratégie
identitaire définie par le management et l'identité
véhiculée par la culture d'entreprise pour créer un
langage commun***



Ce langage commun est le média d'une identité globale liée à une stratégie d'entreprise dans laquelle les salariés pourront se reconnaître

D'où la nécessité pour le communicant de bien comprendre la culture de son entreprise

- ▶ Chanlat, (A.) (dir.), 1990, *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval, Quebec net Ottawa, Éditions Eska
- ▶ Cuche (D.), 2001, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Édition La découverte, Collection Repère
- ▶ Delavallée (E), 2002, *La culture d'entreprise pour manager autrement* », Paris, Éditions d'Organisation
- ▶ Fourès (P.), 2006, *Changer la culture, cultiver le changement*, Paris, Éditions d'Organisation
- ▶ Godelier (E), 2006, *La Culture d'entreprise*, Paris, Édition La découverte, Collection Repère
- ▶ Lebailly (M.), Simon (A.), 2004, *Anthropologie de l'entreprise : gérer la culture comme un actif stratégique* », Paris, Village Mondial
- ▶ Sainsaulieu (R.), 1997, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presse de Sciences Po et Dalloz
- ▶ Schein (E.), 3ème édition 2004, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bath
- ▶ Thévenet (M.), 2003, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, collection Que sais-je