



**CULTURE D'ENTREPRISE ET
PERFORMANCES D'ORGANISATION**

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2007-2008

PLAN

Introduction Générale

Section 1 : Concept de Culture d'entreprise

- I. Généralités sur la notion de Culture d'entreprise**
- II. Culture d'entreprise : variable d'action du management**

SECTION 2 : Impact de la Culture d'entreprise sur la performance de l'organisation

- I. Diversité culturelle source de performance**
- II. Limite de la Culture d'entreprise et Notion de Choc culturel**
- III. Culture d'Entreprise et Changement d'organisation**

CONCLUSION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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 l'organisation de se démarquer de ceux qui l'entourent. L'entreprise est, en effet, une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures.

La culture d'entreprise est à la fois **levier de motivation** et porteuse d'une image valorisante par rapport à l'extérieur. Mouvante, vivante, et complexe la culture d'entreprise est une notion qui suscite beaucoup d'intérêt: elle attire de nos jours toute l'attention du monde professionnel. Intranets, chartes, séminaires... Nombreuses sont les initiatives visant à la façonner, que ce soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour impulser un changement d'organisation ou de méthode.

Elle est d'une importance stratégique et pour le manager, qui vise la compétence internationale de son organisation et pour nous Etudiants chercheurs en « Management de projet international » ce qui suppose une diversité de culture à gérer. Quelle(s) stratégie(s) internationale(s) à adopter pour assurer la performance de l'organisation?

Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise est de plus en plus complexe, du fait d'interdépendances et d'influences de toutes natures et de l'accélération des processus économiques, ce qui présuppose un changement de valeurs, un changement culturel.

Dans une première section nous définirons le concept de « Culture d'Entreprise et ses composantes et verrons en quoi elle constitue une variable d'action pour le management. Dans une deuxième section, en vue d'appréhender l'impact de la Culture d'Entreprise sur la performance de l'organisation, nous analyserons ses fonctions, ses enjeux et ses limites puis nous étudierons comment un changement organisationnel est-il possible en tenant compte de la Culture d'Entreprise.

SECTION 1 : CONCEPT DE CULTURE D'ENTREPRISE

A l'origine, **Culture** correspond au traitement réservé à la terre qu'on cultive; du latin « **colere** » et se réfère donc à une forme d'activité humaine. Au 21ème siècle, la notion de culture va évoluer et se définir en intégrant différentes approches :

- **en anthropologie** : La culture est une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société donnée (Linton) – La culture est l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques. (Tylor)

- **en sociologie** : La culture apparaît comme l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux tout ce qui n'est pas la nature, tout ce qui est appris, le savoir, le savoir-faire, les mythes, etc., tout ce qui est transmis de génération en génération... (Edgar Morin).

Il est question dans cette première section de proposer une définition de la Culture, telle qu'appliquée aux organisations et au management, qui puisse être acceptée par une majorité de personnes en relevant ses composantes et en essayant de voir l'évolution sinon les théories qui ont été émises depuis les années 80.

I. Généralités sur la notion de Culture d'entreprise

Le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations. Le terme "culture" pourtant rebattu, n'admet pas en ce qui le concerne, une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. KROEBER et C. KLUCKHOHN dans « Culture : a critical review of concepts and definitions », ont en 1952 prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de « Primitive Culture de TYLOR »), **un peu plus de 300 définitions différentes de la culture !**

Nous allons, pour tenter de donner une définition de la Culture d'entreprise d'abord voir l'évolution théorique qu'a connue celle-ci avant de finir par relever les composantes de cette Culture dite d'entreprise.

1. Evolution de la Culture d'Entreprise

La Culture d'Entreprise est une approche sociale qui s'est développée en réaction aux méthodes bureaucratiques (Weber) et tayloriennes. C'est une approche instrumentale qui s'est développée dans les pratiques de gestion des entreprises, dans les années 80, en provenance d'une part des Etats-Unis avec le Modèle des 7S et le courant de l'excellence et de d'autre part du Japon avec **W. Ouchi**¹ et sa théorie Z.

En effet, W. Ouchi, propose une « Théorie Z » dans un ouvrage édité en 1981 en référence à la **théorie duale X/Y** de Mac Gregor. Ce dernier, Professeur de psychologie industrielle, dans un ouvrage de référence « La dimension humaine de l'entreprise-1960 » proposa un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

¹ William OUCHI, la théorie Z, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/ouchi.html>

- « La théorie X » : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque. L'individu a une aversion innée pour le travail. Il convient alors de le commander, de contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives d'autant qu'il recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités; il préfère être dirigé.
- « La théorie Y » : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels. l'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs. Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités et dispose d'un capital d'imagination

W. Ouchi, dans sa **théorie Z**, distingue deux formes d'organisation : le type H (en référence aux Holdings) qui correspond au conglomérat et le type M (multifonctions), c'est à dire une départementalisation de l'organisation placée en cohérence autour d'un pôle technologique (Toyota, Sony,..) avec un grand partage de l'information et un sens orienté de l'action. Ces organisations de partage, en apparaissant comme une communauté d'hommes qui coopèrent et fonctionnent à partir de relations de confiance, favorisent l'émergence d'une culture de clan qui sert la performance de l'entreprise et sa cohérence organisationnelle. Selon Ouchi, la force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise, façonnant une culture de clan, dans laquelle ils évoluent avec souvent un emploi à vie. Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

2. Définition de la Culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être défini comme étant la structure des valeurs de base qu'un groupe de personne travaillant ensemble a inventées ou découvertes en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont fait leurs preuves pour être considérées opérationnelles et donc devant être enseignées aux nouveaux recrues en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires.

La culture d'entreprise peut aussi être définie comme étant l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés d'une entreprise donnée. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. 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.

➤ **Remarque 1**

Cette culture d'entreprise dont il est question, et plus largement la culture organisationnelle, cohabite avec des **sous-cultures** : c'est-à-dire, à l'intérieur d'une

même organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance à :

- un métier (culture de savoirs)
- un territoire :(pays, régions, par exemple)
- une classe d'âge, au sexe, à la religion,...

➤ **Remarque 2**

La culture est à l'entreprise ce qu'elle est à n'importe quel autre système social : un ensemble de croyances, de pratiques et de mythes communs à un groupe de personnes, au point qu'elles se sentent investies les unes par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Si l'on ne tient pas compte des convictions spécifiques partagées par le personnel, on peut dire que la culture d'une entreprise est forte quand elle soude tous les employés. A l'inverse, elle est faible quand ceux-ci affichent des opinions divergentes, voire contradictoires, pour se sentir différents les uns des autres. Théoriquement, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés..

3. Composantes de la Culture d'entreprise

M. Thévenet² définit la Culture d'entreprise comme étant un ensemble de valeurs partagées, rites, mythes, symboles et l'histoire de l'organisation. Par cette définition nous pouvons retenir les composantes suivantes pour la culture d'entreprise :

Des symboles : ce sont des signes (logo, style, tenue vestimentaire,...) chargés d'informations culturelles qui sont liés aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne qu'en externe

Des valeurs : ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise)

Des mythes : histoires, anecdotes, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise (ex : le mythe de l'ascension sociale)

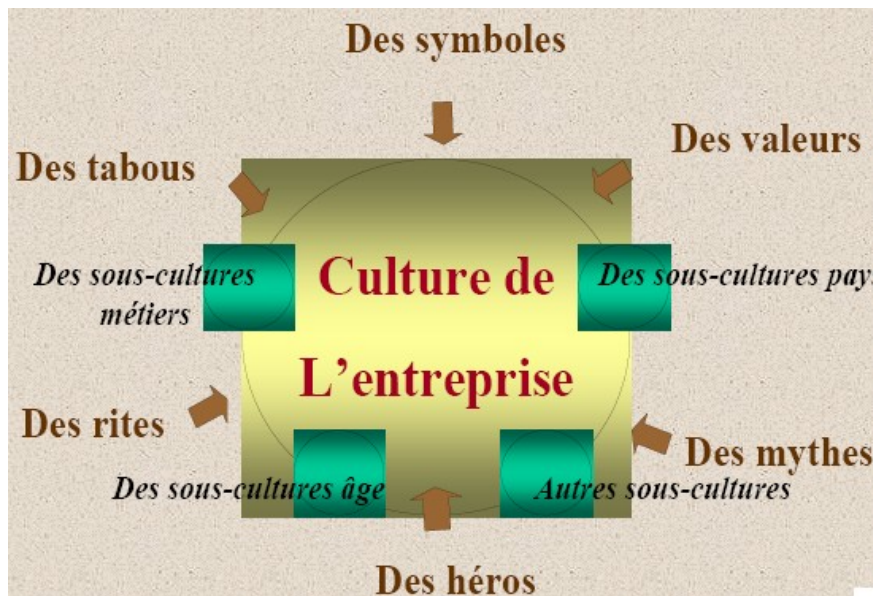
L'histoire de l'entreprise : L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

² Maurice Thévenet, La culture d'entreprise, 5e édition, 13/01/2006

Des héros : il s'agit le plus souvent des fondateurs, de dirigeants charismatiques qui font partie des mythes de l'entreprise et qui servent de référence aux salariés

Des rites : comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise.

Des tabous : ce sont les interdits dans une organisation (événements, situations qu'il ne faut pas aborder,...).



II. Culture d'entreprise : variable d'action du management

Les cultures résistent au temps mais évoluent notamment en raison des influences extérieures. Ainsi le concept de Culture d'entreprise a fait l'objet de nombreux ouvrages pour en faire de celle-ci une variable d'action à prendre en compte dans l'organisation des entreprises.

Nous allons dans ce qui suit présenter la Culture d'entreprise en tant que projet plausible pour une entreprise, puis présenter le model des 7 S de Mac Kinsey avant de finir avec l'utilité de la culture d'entreprise dans la gestion des ressources humaine.

1. Culture d'entreprise et projet d'entreprise

Le Projet d'Entreprise dont il est question correspond à la charte d'identité de l'entreprise. Il formalise la culture d'entreprise et répond à trois questions :

1. Qui sommes nous ?
2. Pourquoi combattons-nous ?
3. Où voulons nous aller ?

L'objectif principal du projet d'entreprise reste la motivation et le maintien de la cohésion du personnel autour d'un objectif clairement défini pour devenir un outil du pilotage et non un règlement de l'organisation. Le projet d'entreprise permet d'utiliser la culture d'entreprise comme un outil et un vecteur de management : il correspond à la charte d'identité de l'organisation et, à ce titre, il formalise la culture de cette organisation de façon claire et concise.

Pour ce faire, il est important que le projet soit cadré par un dessein, des valeurs et un plan d'actions bien définis.

- **Un dessein** : mission qui précise le rôle que l'entreprise doit remplir. Ce sera la grande ambition de l'organisation. Exemple: devenir le leader marocain du tourisme.

- **Des valeurs** : le projet doit reprendre les signes révélateurs de la culture de l'entreprise, ce qui l'identifie, capitalise son image et fait l'objet de signe de reconnaissance et de fierté.

- **Un plan d'actions** : la mission est précisée, mesurable et guidée par des actions claires et précises. Ces actions constituent la charte d'engagements de l'entreprise et leur planification a fait l'objet au préalable d'une réflexion participative.

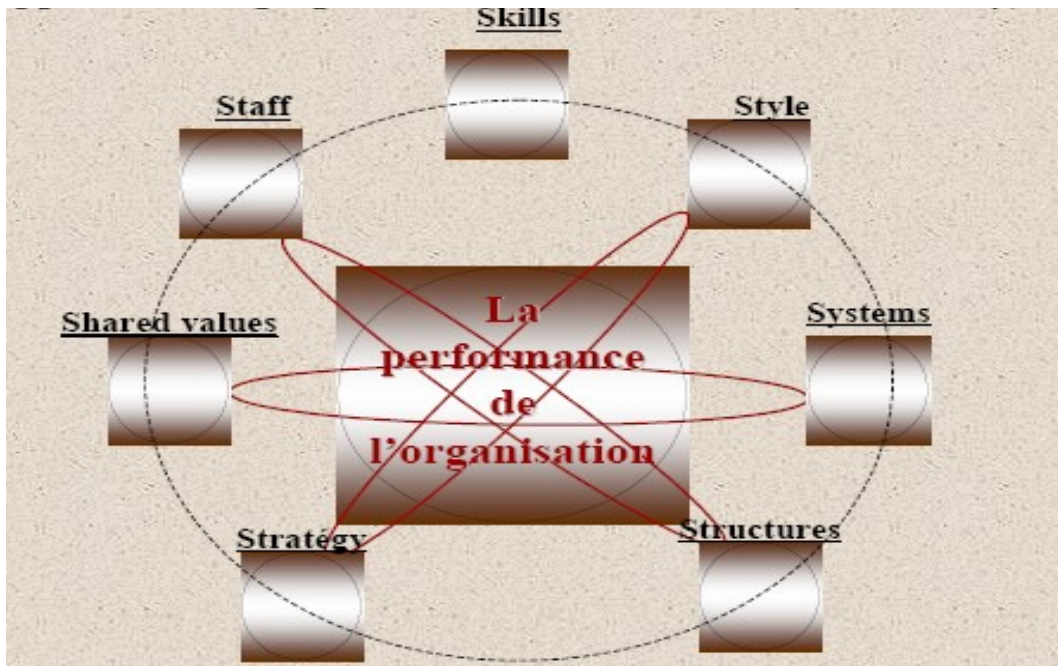
2. Modèle des 7 S de Mckinsey

Le cadre des 7-S (7-S Framework) de McKinsey est un modèle de gestion qui décrit 7 facteurs pour organiser une entreprise d'une manière globale et efficace. Ensemble, ces facteurs déterminent la manière dont une entreprise fonctionne.

Les dirigeants devraient tenir compte de chacun de ces sept facteurs, pour être sûrs de la mise en oeuvre réussie d'une stratégie. Ils sont tous interdépendants, ainsi si vous ne prêtez pas une attention appropriée à l'un d'entre eux, ceci peut aussi bien affecter tous les autres. En plus de cela, l'importance relative de chaque facteur peut varier au cours du temps.

Dans leur best-seller « Le prix de l'excellence » (1981), Peters et Waterman décrivent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance. Ils insistent en particulier sur la notion de **shared-values** ou **valeurs partagées**, concept avec lequel vont graviter six autres clefs de l'organisation. Cette approche est agrégée dans le **Modèle des 7 S³ : Skills – Style – Systems – Structure – Stratégie – Shared values et Staff**

³ Levier des 7 S de McKinsey : <http://www.managementplace.com/fr/jms/7s2.pdf>



<ol style="list-style-type: none"> 1. Style 2. Staff 3. Systems 4. Strategy 5. Structure 6. Skills 7. Shared Values 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le comportement des manager 2. Comment vous développez le potentiel humain (actuel et futur) 3. Tous les processus et écoulements de l'information qui lient l'organisation ensemble 4. Actions qu'une compagnie projette en réponse à, ou par anticipation des changements de son environnement externe. 5. Comment les gens, tâches ou activités sont organisés 6. Attributs ou possibilités dominants qui existent dans l'organisation 7. valeurs partagées et perpétuées dans l'entreprise et qui donne du sens à l'action individuelle et collective
--	--

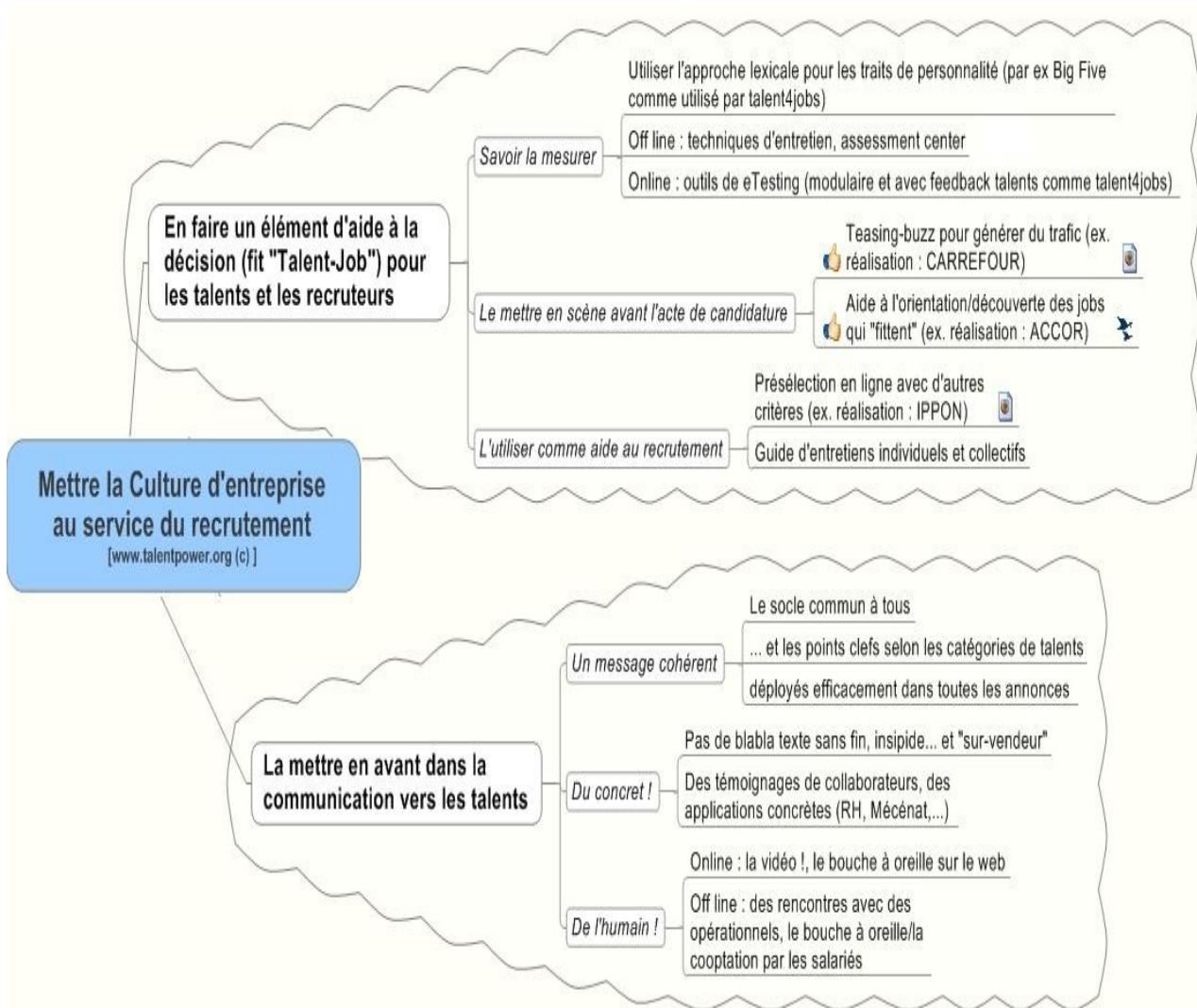
3. Culture d'entreprise et Gestion des Ressources Humaines

La culture d'entreprise est un concept beaucoup plus opérationnel dans des structures de grandes tailles. C'est un outil intéressant pour les DRH qui connaît cependant des limites. Il ne faut pas oublier que l'on s'adresse avant tout à des êtres humains qui ont déjà une certaine culture avant d'entrer dans l'entreprise. Le rôle du DRH va consister à faire que l'employé veuille se prêter à la transformation voulue, ce qui permettra d'assurer un système de communication efficace entre les individus. Le DRH devra donc avoir les compétences " humaines " nécessaires pour assurer la diffusion de la culture d'entreprise, des symboles, des rites, des histoires. Il lui faudra être un relais efficace de l'information mais également avoir une connaissance parfaite de l'ensemble des services de l'entreprise et de leurs fonctionnements.

Par ailleurs, la Culture d'entreprise peut aider à mieux recruter à condition que l'on :

1. Mettre en scène la culture d'entreprise comme un message différenciateur et attractif pour les candidats potentiels.
2. S'assurer que les nouveaux collaborateurs sont en "adhérence" avec la Culture de l'entreprise.

Comme le déploiement concret de la Culture d'entreprise (au-delà d'une communication institutionnelle) est un challenge, nous vous proposons le schéma récapitulatif suivant des principes et actions.



SECTION 2 : IMPACT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. Il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance. Les plus courantes utilisent les notions de stratégie et de tableaux de bord stratégique comme le Balanced Scorecard, le navigateur Skandia et autres modèles normatifs, la gestion par les activités ou le contrôle de gestion.

Dans cette section il est question d'évaluer l'impact de la culture d'une entreprise sur sa performance et non l'évaluation de cette dernière.⁴

Pour ce faire nous allons d'abord essayer de montrer que la diversité culturelle peut être une source de performance sinon de compétitivité, puis de mettre en avant la notion de choc culturel qui n'est que le prolongement des limites d'une certaine culture d'entreprise et pour finir nous verrons en quoi la culture d'entreprise est un pivot pour un changement organisationnel profond.

I. Diversité culturelle source de performance :

Dans les entreprises la variable « Culture d'Entreprise » prend une place de plus en plus importante en raison d'une part de la mondialisation, de la globalisation des activités, des marchés et de la multiplication des alliances, fusions,... D'autre part cela est dû au développement des stratégies polycentriques de la part d'entreprises qui cherchent à articuler le global et le local « notion de glocalisation », des organisations devenues de plus en plus ouvertes sur leur système d'offre et de ces mêmes organisations aux contours et territoires de plus en plus flous intégrant des acteurs multi appartenants tels les entreprises réseaux

Nous allons d'abord relever les fonctions d'une Culture pour une entreprise avant de finir par tenter de montrer l'intérêt de la gestion de l'intégration culturelle au sein d'une entreprise.

1. Fonctions de la Culture d'Entreprise

Après avoir défini le concept de Culture d'entreprise dans la première section, il convient à ce niveau de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes pour la Culture d'entreprise.

Les fonctions internes :

- Facteur de socialisation : elle « communalise » c'est à dire intègre le personnel sans imposer
- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficience des ressources

Les fonctions externes :

⁴ Concept de performance d'entreprise-
<http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF>

- Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation. En participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance)
- Facteur de performance économique : motive, fédère et donc est à l'origine de synergies. De même, peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales.

2. Gestion de l'intégration Culturelle

L'un des leviers d'optimisation du Capital Talents est la culture d'entreprise. C'est certainement le plus important et le plus difficile à maîtriser. La culture d'entreprise, nous l'avons souligné plus haut, est l'ensemble des valeurs partagées par la majorité des membres de l'entreprise. Ces valeurs sont comme le ciment spécifique du "corps social" de chaque entreprise. Il lui permet d'exister, se construire et se développer. L'enjeu est de passer d'une **logique globalisante ethnocentrique** au **polycentrique**. Une logique ethnocentrique où on ignore les différences et une logique polycentrique (approche multidomestique) pour s'adapter et tirer parti des différences.

A partir d'une enquête réalisée auprès de salariés d'IBM répartis dans **50 pays**, Geert Hofstede⁵ propose une grille d'analyse en caractérisant quatre dimensions pour la gestion de l'intégration culturelle :

La distance hiérarchique : c'est-à-dire le degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir et à l'autorité (*forte Asie, Afrique, Europe méridionale- faible en Europe du nord, moyenne au Japon et Etats-Unis*).

Le contrôle de l'incertitude : manière dont les individus abordent le risque (prise de risque ou évitement) et le temps (les occidentaux gèrent le temps qui est considéré comme un indicateur d'efficacité voire comme un objectif alors qu'en Asie, par exemple, le temps est une variable qui se place au service de l'objectif et de l'efficacité)

L'individualisme : degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société (il caractérise notamment la forte corrélation entre le degré d'individualisme et la richesse du pays) Le bien être individuel qui guide les entreprises anglo-saxonnes et le bien être collectif de l'entreprise nipponne, par exemple (notion d'équipe).

La masculinité/féminité : importance accordée aux valeurs de réussite, de possession, de concurrence voire d'affrontements (valeurs masculines entreprises allemandes, japonaises,..) qui s'oppose à l'environnement social ou à l'entraide, au sens de la négociation et du compromis (valeurs féminines- entreprises scandinaves,...).

⁵ **Geert Hofstede** est un psychologue néerlandais né en 1928, http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

Fons Trompenaars⁶, consultant et auteur de « *L'entreprise multiculturelle* » (1994), analyse l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management. L'auteur développe une approche similaire à cette dernière en caractérisant les principaux écarts culturels selon 7 dimensions à intégrer pour tirer parti des différences culturelles entre pays :

- Universalisme ou particularisme ;
- Individualisme ou collectivisme ;
- Affectivité ou neutralité ;
- Degré de recouvrement entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- Statut attribué ou statut acquis ;
- Attitude à l'égard du temps ;
- Volonté de contrôle de la nature.

II. Limites de la Culture d'entreprise et Notion de Choc culturel

2006 est l'année du record du nombre de fusions entre entreprises, de Mittal Steel-Arcelor à NYSE-Euronext, aucun secteur de l'économie n'a été épargné. Les marchés se concentrent verticalement et horizontalement car les critères de sélectivité des marques et l'exigence de qualité et de prix des clients obligent les acteurs à mettre en commun leurs capacités de financement.

Les transactions atteignant au total 3.610 milliards de dollars. Cependant on s'aperçoit après quelque temps que dans la moitié des cas les fusions sont des échecs, notamment sur le plan social, à travers de fortes divergences de cultures d'entreprise.

Il est question à ce niveau de relever les limites qui peuvent naître d'une Culture d'entreprise et de mettre en exergue la notion de choc culturel qui n'est autre que le prolongement logique des limites d'une certaine Culture d'entreprise.

1. Limites de la Culture d'entreprise sur la performance

Autant nous l'avons montré la culture est source de compétitivité voire de stimulus pour la performance autant cette même culture connaît des limites et peut dans un certains sens devenir un obstacle non moins important pour l'entreprise. Les limites sont légions, nous nous contenterons de vous énumérer celles qui nous semblent être les plus susceptibles de porter un coup de grâce à l'entreprise dans sa quête de performance et de rentabilité.

- **Culture : Facteur d'acculturation** - enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos, de type missionnaire (*voir Mintzberg*)

⁶ **Fons Trompenaars** est un auteur néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle - http://fr.wikipedia.org/wiki/Fons_Trompenaars

- **Culture : Facteur de résistance au changement** - car facteur de rigidité (*Burke – Selznick - Thévenet « Audit de la Culture d'entreprise »*)
- **Culture : Frein aux capacités d'adaptation**
- **Culture : Facteur de conflits (entre et avec les sous cultures)**

2. Notion de choc culturel

Un choc culturel est un terme utilisé pour décrire l'anxiété ou les sensations (de surprise, de désorientation et de confusion) ressentis par des personnes ayant à s'intégrer dans une culture ou une vie sociale totalement différente de la leur, comme dans un pays étranger par exemple. Ce ressenti émane de la difficulté à assimiler la nouvelle culture causant des problèmes à juger ce qui est approprié ou non même dans des situations relativement simples. Ceci est souvent combiné avec un fort dégoût (moral ou esthétique) au sujet de certains aspects de la culture qu'on est amené à découvrir. On peut décrire ce phénomène comme un inconfort physique et émotionnel naissant lorsqu'on souffre de vivre dans un autre pays ou un lieu différent voire dépaysant par rapport à notre ancienne habitation. Souvent, tout ce qu'on a pu apprendre durant des années entières sur un mode de vie propre à son pays natal n'est pas accepté dans la nouvelle culture.

Le choc culturel peut être défini aussi comme étant une situation conflictuelle qui se produit entre deux individus (deux entreprises qui fusionnent) culturellement différents placés en interaction dans une situation sociale. Ces chocs culturels vécus constituent autant d'incidents critiques qu'il est utile d'analyser si on souhaite dépasser la situation de choc et avoir une chance d'apprendre sur ses propres cadres de références et sur ceux d'autrui. Le choc culturel en situation professionnelle est une excellente opportunité pour les travailleurs sociaux de réfléchir sur leurs attitudes en situation interculturelle.

Pour illustrer cette situation de choc culturel, un peu embarrassante du point de vue entreprise ou milieu des affaires, nous vous proposons les exemples suivants :

- Après l'OPA de Procter et Gamble (P&G) sur Gillette en 2004 comment faire cohabiter et travailler ensemble des salariés à la culture opposée bien que les deux groupes soient nord-américaines. Gillette travaille comme une seule et même équipe alors que P&G segmente des équipes en fonction des attentes des consommateurs. Pour P&G, il n'existe pas de consommateur « transfrontière » alors que Gillette privilégie la notion de consommateur global.
- Autre exemple pour illustrer ce problème de choc culturel, une entreprise pétrolière s'installe dans une île du pacifique et emploie de la main-d'oeuvre locale. Au terme la première semaine de travail, tous les contremaîtres sont retrouvés égorgés. Il était inacceptable dans une société où l'âge est le reflet du statut social que des jeunes donnent des ordres à leurs aînés⁷.

⁷ Mad dogs and expatriates, the economist, 3 mars 1984, p. 64

- Une compagnie américaine rachète une fabrique de machines textiles près de Birmingham (Angleterre). Très rapidement, le PDG prend comme cheval de bataille le temps perdu en pauses thé. En Angleterre, la pause thé peut durer une demi-heure, car chaque employé prépare son thé comme il l'entend ensuite le déguste lentement dans une grande tasse. La direction a donc décidé de faire passer cette pause de 30 à 10mn comme aux USA. un beau matin, les employés se sont rebellés en réaction à l'installation d'un distributeur de thé. Après cet incident la production na jamais repris, même une fois le distributeur retiré, le boycott s'est poursuivi et l'usine a finalement fermé ses portes⁸

III. Culture d'Entreprise et Changement d'organisation

Pour les entreprises, dans un climat de concurrence internationale accrue, il est important d'anticiper l'impact des cultures sur l'économie. En effet, les cultures n'influencent pas seulement les comportements individuels mais aussi et surtout les conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du droit, de la finance et du management. Dans le nouveau cadre multiculturel de la mondialisation économique, une préparation aux différences culturelles peut s'avérer primordiale dans la réussite d'une mission, d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation. Mieux appréhender les différences de civilisation devient une nécessité pour se situer dans des sociétés de plus en plus multiculturelles et pour optimiser les rapports avec des interlocuteurs étrangers. C'est pourquoi depuis le début des années 1990, le management interculturel est une discipline de gestion à part entière venue s'ajouter à la stratégie, à la finance et au marketing international.

Réussite de Renault-Nissan ou d'Arcelor, difficultés de Daimler-Chrysler, tensions franco-allemandes sur l'Airbus A380, délicate mise en place d'une culture commune entre BNP et Paribas, ces exemples révèlent l'influence de la culture nationale, professionnelle ou d'entreprise sur les façons de faire ou de penser des salariés et des dirigeants. Encensée ou dénoncée, la culture d'entreprise peuple les discours des managers ou les plaquettes de communication institutionnelle. Néanmoins, elle suscite dès les années 80 perplexité ou agacement chez les dirigeants ou les managers qui souhaitent la mobiliser dans leur activité quotidienne. Le plus souvent, elle est perçue à travers les impacts négatifs qu'elle est supposée avoir : inertie, frein au changement, rites et folklore inutiles, comportements et valeurs irrationnels. Trois origines paraissent expliquer les problèmes rencontrés pour faire de la culture d'entreprise un outil de gestion. D'abord son importation depuis les sciences sociales (anthropologie, sociologie) ou le Japon s'est effectuée dans le management à l'aide d'une lecture psychosociologique ou " essentialiste ". Elle a consisté à établir une liste de quelques caractéristiques fondamentales supposées résumer chaque culture, en particulier " nationale ". Ensuite, la culture d'entreprise a été d'emblée conçue comme un levier de

⁸AG Stessin, L. 1979 : Culture shock and the american businessman overseas, dans E.C Smith and L.F. Luce
Towards internationalism : readings in cross cultural communication, Rowley, MA Newbury House, p 214-25, p. 223

changement rapide des valeurs. Enfin, sauf exceptions, la prise en compte de la dimension matérielle et sociohistorique des phénomènes culturels est restée faible. Une des questions que doivent résoudre les dirigeants d'entreprise est de remobiliser les salariés restants mais aussi de réfléchir à la constitution de nouvelles communautés de travail. L'heure est maintenant au respect des délais et à la recherche de flexibilité. Du côté des structures, le management de projet commence à se substituer aux anciennes logiques verticales et fonctionnelles.

L'adaptation remarquable des entreprises japonaises à ces nouveaux impératifs a attiré l'attention des dirigeants. Ils en ont rapidement attribué l'origine aux caractéristiques de la culture nipponne et à ses déclinaisons au sein des entreprises : mélange de modernité et de coutumes, recherche du consensus, respect de la hiérarchie, forte implication des membres de l'organisation pour le bien collectif, capacités d'innovation et de changement. En revanche, d'autres aspects sont laissés de côté : l'importance du système d'emploi à vie, les garanties accordées aux salariés, les lourds investissements en formation, le rôle de l'intégration banque-industrie, la nature particulière des relations groupes-PME, la régulation cartellisée des marchés.

On comprend mieux pourquoi la culture de la qualité ou le management de projet ont mis près de dix ans à s'installer chez Renault. Une modification de la posture intellectuelle et pratique impose d'adopter quatre caractéristiques courantes en sciences sociales :

1. La culture d'entreprise est le fruit d'un processus collectif d'accumulation qui modèle les façons de faire et de penser des individus et des collectifs. C'est donc un phénomène sociohistorique et non une sorte de seconde nature humaine psychologique.

2. La culture est une combinaison d'objets matériels (techniques, pratiques, langages) et idées (représentations, valeurs). Ils " constituent " un système doté d'une cohérence et d'une logique particulière.

3. Les valeurs, les principes ou idéaux d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter. Ils ont un versant positif et un versant négatif permettant aussi bien d'intégrer que d'exclure du groupe. Ces éléments sont partagés par les membres de la communauté, qui en sont conjointement les porteurs et les créateurs. Ils résultent des coopérations ou des conflits.

4. Il n'y a pas de déterminisme entre la culture et l'action. Le sociologue Robert Merton a démontré que, si une cohérence d'ensemble se dégage dans un groupe, chaque personne dispose toujours des marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posés et qui s'incarne à un moment de l'histoire dans des institutions sociales (famille, entreprise, État, syndicats).

En définitive, le dépassement d'une explication de la culture par les seuls principes d'organisation politique nationale ou " quelques valeurs " essentielles est nécessaire pour comprendre la dimension locale des manifestations et des logiques de la culture d'entreprise. Lorsque le contexte du travail ou de l'entreprise met en présence deux individus porteurs de cultures différentes, il révèle combien ces rencontres ne constituent pas seulement des transferts de connaissances ou de simples contacts de travail. C'est à ce moment que s'exprime la dimension tacite et inconsciente de la culture.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au vue de tout ce qui précède nous pouvons dire que la Culture d'Entreprise fait partie intégrante de l'Entreprise en ce sens qu'elle naît au sein de ses structures et est appelé à évoluer avec elle. La Culture d'Entreprise constitue un vecteur incontestable de compétitivité. Encore faut savoir le manager ?

Une bonne gestion interculturelle suppose tout d'abord la définition d'une culture d'Entreprise. Elle doit être « forte » (globale et partagée) où tout membre de l'organisation peut sans équivoque s'identifier mais aussi et surtout transmissible et évolutive afin d'assurer la survie du groupe. Ainsi la culture d'entreprise 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.

De plus en plus de domaines du management utilisent le concept de culture. Nombreuses sont les entreprises qui s'intéressent à la culture pour résoudre des problèmes concrets : problèmes de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication. Et ceci en raison de l'instabilité de l'environnement actuel : globalisation des marchés, Internationalisation de la production pour ne citer que ceux là. Il est donc légitime de se poser de s'interroger sur le rôle du manager, et de ce demander en quoi consisterait concrètement « Le management Interculturel » ?

