



Sociologie des organisations

Exposé sur

L'Identité au travail et Culture de l'Entreprise

Réalisé par :

- Asmaa Daoudi
- Fairouz Moumni
- Khaoula Boulaamane
- Lamia Znaidi
- Soumaya Reida

Encadré par :

Prof. Sanaa Boukhari

Année Universitaire
2009 /2010

Plan

Introduction

Partie I :

- I- Définition de l'identité au travail
- II- Le travail comme facteur d'identité
- III- Les modèles d'identité au travail
 - D'avant
 - D'aujourd'hui
- IV- *Cinq voies contemporaines du développement social*
- V- *Acteurs de changement*
- VI- De l'identité à la culture

Partie II :

- I- Naissance de la notion (culture, sous culture, contre culture)
- II- Définition de la culture d'entreprise (culture, entreprise)
- III- Le pouvoir de la culture
- IV- Les approches de la culture
- V- Les différentes cultures
- VI- Les composants de la culture
- VII- Les types de culture

Conclusion

Introduction

Aujourd'hui, le *travail* occupe toujours une place centrale dans nos sociétés contemporaines, cependant le monde du *travail* a beaucoup changé depuis quinze ans.

L'hypothèse d'une « **culture d'entreprise forte** » créée, développée et transmise par le management pour être utilisée comme un instrument d'efficacité paraît peu plausible aux sociologues. Ils préfèrent insister sur la diversité organisationnelle plutôt que sur l'existence d'une structure cognitive et d'un schéma de référence commun. Ils attirent l'attention sur le fait que dans leur confrontation à d'autres groupes ou à la direction, les obligeant à adopter des stratégies de défense, les salariés prennent conscience de leur *identité* au *travail*, développent des manières de résoudre les problèmes et des formes particulières d'interaction, qualifiées parfois de « sous cultures », dans la mesure où ces aspects permettent de les distinguer des autres groupes.

En outre, les salariés n'ont pas tous le même type de rapport au *travail*. Pour nombre d'entre eux, le *travail* peut n'être qu'un moyen plutôt qu'une fin en soi.

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre.

Chacune à sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.

Les entreprises qui ont une forte croissance, année après année, ont su implanter une « culture d'entreprise » forte et profonde qui leur permet de se développer et de se démarquer de la concurrence dans le but d'atteindre leurs objectifs.

Les concepts de l'Identité au travail et de la Culture de l'entreprise ne sont pas récents. Vues leurs ambiguïtés, nous pouvons nous poser les questions suivantes : Comment peut-on expliquer la notion d'identité au travail ? Et Quelle est la place de la culture d'entreprise au sein de l'organisation ?

Partie I : l'identité au travail

I- Définition de l'identité au travail (Identité, Travail)

1- Définition de l'identité :

Selon Larousse :

→ Nom féminin

(bas latin *identitas*, *-atis*, du latin classique *idem*, le même)

« L'identité est l'ensemble des données de fait et de droit qui permettent d'individualiser quelqu'un (date et lieu de naissance, nom, prénom, filiation, etc.) : **Rechercher l'identité d'un noyé.** »

Autrement dit c'est le caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité et sa singularité.

Selon la sociologie :

L'identité est un processus social qui prend et trouve sa source dans le [regard](#) de l'autre et l'interprétation que nous en faisons. C'est un processus actif de [représentation](#) dû à un [travail](#) collectif.

2- Définition du Travail :

Selon Le Petit Robert :

« Ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire quelque chose ; état, situation d'une personne qui agit en vue de produire quelque chose ».

Selon la sociologie :

Apparu vers le 12ème siècle, le mot [travail](#) était employé pour signifier la douleur de la femme qui accouche ou du condamné torturé. Ce n'est que vers le 18ème siècle que le [travail](#) devient un objet de réflexion.

D'après **G. Friedmann et P. Neville**, le travail est encore pensé en termes classiques. Le travail est un geste de conquête. En travaillant, l'homme exprime toute sa capacité à se rendre maître et possesseur de la nature. Le travail n'est pas cependant qu'un instrument qui aide les hommes à se détacher des rives de la nécessité et de la servitude afin de s'approprier liberté et dignité. Il est plus que cela encore. **C'est un fait social qui structure la personnalité des travailleurs et l'ensemble de la vie collective.**

3- Définition de l'identité au travail:

L'identité au travail est devenue un véritable objet sociologique au début des années quatre-vingt, en partant du constat que le travail est l'un des principaux lieux d'échange entre les individus dans nos sociétés. Depuis, les sociologues n'ont cessé de montrer que les univers professionnels conduisent non seulement à l'intériorisation des mondes institutionnels spécialisés mais aussi à la production d'une identité spécifique.

Le travail nous procure l'estime de soi et l'estime des autres. Il ne se définit plus comme un devoir, mais comme l'élaboration de projets personnels et collectifs, et la construction d'une identité ouverte, faite d'échanges d'expériences entre soi et autrui.

C'est le « **Le pouvoir d'être soi** » comme la définit le grand psychologue et sociologue français Renaud Sainsaulieu, ce dernier porte un intérêt central aux relations du travail. Depuis son livre "l'identité du travail" (1977).

Tout fois il faut distinguer entre **l'identité professionnelle** et **l'identité au travail** :

- La première est une manière de se situer dans le champ des diverses professions.
- Elle structure l'existence hors travail, même si elle est incertaine.

II- Le travail comme facteur d'identité :

Le travail est, après la famille, l'un des composants essentiels de l'identité. La place et l'importance que lui accordent les individus dépendent néanmoins très fortement de leurs catégories socioprofessionnelles de leur situation familiale bien évidemment. C'est une activité très importante, un vecteur primordial d'épanouissement et de réalisation personnel, voire une moralisation, est considéré comme le fondement de l'identité sociale des individus.

1- Le travail, une valeur fondamentale juste après la famille :

Le travail fait également l'objet de perceptions différentes selon l'activité exercées, scindant très clairement la population en 2ensembles :

Ceux pour lesquels le travail est un vecteur d'épanouissement, et ceux pour lesquels il est plutôt une nécessité subie, une obligation qui participe peu à l'identité. La question de la valeur accordée au travail aujourd'hui –et celle de son éventuelle dégradation- exige pour être traitée correctement que ces deux éléments soient pris en considération.

2- Différentes valeurs du travail selon la catégorie socioprofessionnelle:

Dans « Les mensonges de l'économie : vérités pour notre temps » de J.Galbraith [un économiste de nationalité américaine et canadienne. Il a été le conseiller économique de différents présidents des Etats Unies, de Franklin Delano Roosevelt à John Fitzgerald Kennedy et Lyndon B.Johnson.] (2004) s'indigne non pour la première fois de voir le même terme « travail » utilisé pour désigner à la fois l'activité de ceux qui font les tâches routinière, répétitives, mal payée et ceux qui se réalisent dans leur activités professionnelles : « *le paradoxe est là. Le mot travail s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte, avec un*

sens gratifiant de leur importance personnelle, peut-être, ou de la supériorité qu'on leur reconnaît en plaçant les autres sous leurs ordres. Travail désigne à la fois l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et de forte rémunération que désirent ardemment les autres, et dont ils jouissent. User du même mot pour les deux situations est déjà un signe évident d'escroquerie. Mais ce n'est pas tout. Les individus qui prennent le plus de plaisir à leur travail – on ne le soulignera jamais assez – sont presque universellement les mieux payés. ».

Trois critères professionnels sont en effet associés à l'importance accordée au travail :

- exercer une profession permettant l'expression de soi ; les professions de l'information, des arts et du spectacle sont de loin celles qui indiquent le plus que le travail est plus important que d'autres choses ou très important, confirmant les théories de Menger sur le lien entre travail créatif et importance accordée au travail (Menger, 2003) ;
- avoir des horaires longs et un travail qui occupe l'essentiel du temps ; avoir des horaires non standards est toujours corrélé positivement avec l'importance accordée au travail ; il s'agit des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, des commerçants, des artisans, des agriculteurs ;
- être indépendant et donc souvent propriétaire de son outil de travail.

Pour beaucoup d'entre nous, la différence n'est pas flagrante. Un travail ou un emploi, dans le fond c'est du boulot. C'est une tâche à réaliser.

Voilà pourquoi vous devez avoir en tête la différence entre ces 2 notions.

Travail : Activité humaine exigeant un effort soutenu, qui vise à la modification des éléments naturels, à la création et/ou à la production de nouvelles choses, de nouvelles idées.

Emploi : Action ou manière d'employer quelque chose; usage, utilisation (d'un objet, d'un outil, d'un moyen matériel)

Le travail met en évidence le rapport de soi au monde médiatisé par les autres. Autrement dit, produire un bien ou un service, est toujours pour partie « se produire » soi même en même temps qu'on produit des configurations de monde particulières – notamment sociales- et il n'y a rien de mécanique à cela. En effet, travailler ce n'est pas occuper une place prédéterminée dans une machine sociale mais c'est véritablement à l'aventure humaine.

Travailler, c'est en effet s'ajuster en permanence aux aléas de la situation rencontrée afin de pouvoir répondre aux injections formulées par l'organisation du travail. Autrement dit, le travail n'est jamais une « exécution de soi » sur « commande », mais une activité qui manifeste toujours des formes de négociation de l'usage que chacun fait de lui même par rapport à ce qu'on attend de lui.

3- Qu'est ce qu'une identité social ?

Cette notion est loin d'être évidente et nécessite de prendre un minimum de précautions lorsqu'on l'emploie. D'abord parce que la notion même d'identité est mise en question lorsqu'elle rencontre celle d'activité (car nous parlons bien d'hommes et de femmes producteurs d'un monde qu'ils fabriquent et re-fabriquent en permanence notamment par leur travail).

L'identité n'est donc pas quelque chose qui va de soi mais c'est quelque chose qui se construit dans le rapport dialectique que l'activité permet d'instaurer entre une singularité et un environnement, rapport toujours médiatisé par les autres. L'identité n'est donc jamais arrêtée, elle n'est jamais définie une fois pour toute mais elle est remise en chantier dans et

par l'activité (notamment activité de travail) et se détermine continûment au sein même du mouvement de vivre. Il nous importe donc d'attirer l'attention sur l'instabilité constitutionnelle de cette notion dès lors qu'elle s'applique au vivant, de surcroît à l'humain en activité. Cette dernière remarque ne nous permet d'approcher la notion d' « identité » autrement qu'en tendances.

En guise de conclusion, le travail nous procure l'estime de soi et l'estime des autres, dans le but de fonder une identité particulière aux individus. L'estime de soi est une donnée fondamentale de la personnalité, placée au carrefour des trois composantes essentielles du soi : comportementale, cognitive et émotionnelle. Elle comporte des aspects comportementaux (elle influence nos capacités à l'action et se nourrit en retour de nos succès) et cognitifs (elle dépend étroitement du regard que nous portons sur nous, mais elle le module aussi à la hausse ou à la baisse). Enfin, l'estime de soi reste pour une grande part une dimension fortement affective de notre personne : elle dépend de notre humeur de base, qu'elle influence fortement en retour. Les rôles de l'estime de soi peuvent d'ailleurs être compris selon cette même grille de lecture : une bonne estime de soi facilite l'engagement dans l'action, est associée à une autoévaluation plus fiable et plus précise, et permet une stabilité émotionnelle plus grande. Le regard des autres est donc un paramètre essentiel de l'estime de soi. De nombreux chercheurs comparent l'estime de soi à un « sociomètre », et la considèrent avant tout comme le reflet du sentiment de popularité et

d'approbation par autrui : plus le sujet pense qu'il est l'objet d'une évaluation favorable par les autres, plus cela améliore son estime de soi.

III- Les modèles classiques de l'identité au travail :

1- Les modèles d'avant :

D'après la masse des enquêtes faites sur la réalité sociale des entreprises, R

Sainsaulieu tire les postulats suivants :

Il existe 4 modèles d'identité au travail

Le modèle du retrait :

L'individu est peu impliqué dans son emploi. Il a une faible entrée dans le jeu des relations personnelles et collectives. Il a donc peu d'amis. Dans ce modèle la notion du leader est refusée. Par conséquent :le travail est plutôt une nécessité économique.

Le modèle fusionnel :

Les mineurs sont un bon exemple de ce que Renaud Sainsaulieu nomme le « modèle fusionnel » de l'identité au travail. Ayant un pouvoir individuel limité d'infléchir leurs conditions de travail, les salariés relevant de ce modèle développent notamment une forte solidarité entre pairs - valeurs communes, camaraderie, etc. - qui permet, sous la bannière d'un leader, une éventuelle lutte collective. L'entreprise, lieu de domination, est aussi un lieu d'intégration et de dynamiques collectives.

Dans le modèle fusionnel, la camaraderie prime et l'ancienneté est importante, ce qui tend à montrer que ce modèle est en déclin.

Le modèle de la négociation :

Les Professionnels ouvriers ou cadres très investis dans un emploi à forte compétence, qui négocient sans cesse leur reconnaissance sociale. La négociation et l'acceptation des différences prime.

Le modèle de la mobilité professionnelle :

Ce modèle renvoie à une stratégie de mobilité professionnelle où l'individu s'appuie sur un réseau de relations pour suivre un itinéraire personnel dans ou hors de l'entreprise. Il s'intéresse à sa formation personnelle à l'université par exemple.

Les identités de groupes

2- Les modèles actuels :

L'univers de travail n'est pas un simple réceptacle des cultures héritées du milieu social d'origine ou du parcours scolaire. Il façonne également des modes de définition de soi, via l'expérience relationnelle.

Si l'expérience de travail modèle à ce point les individus, c'est qu'elle offre des opportunités d'apprentissage de normes, de valeurs et de représentations spécifiques à cet « univers »

Ainsi, la novation théorique marquante réside dans la typologie élargie d'identités collectives ; les quatre modèles classiques. .. Laissent la place à six modèles en cours

Ils soutiennent la performance économique et la régulation sociales de six mondes d'entreprise

- Le modèle réglementaire

Dans ce modèle, les règles sont fortement intériorisées. L'encadrement existe mais c'est la règle qui fait fonctionner le système. C'est une identification à l'univers de travail par la règle.

Les individus qui composent ce modèle, ont un rapport instrumental avec leur travail, avec une faible implication et ils se désinvestissent de leurs tâches, de ce fait ils ont des objectifs subalternes.

Les cadres n'ont que peu de relations avec leurs collaborateurs, le caractère qui les unit c'est l'individualisme, et ils sont dans une hiérarchie de connivence ou d'accord.

- Le modèle communautaire

Dans ce modèle, les compétences sont connues, la camaraderie prime et les échanges sont fréquents. En effet, il existe un intérêt pour l'activité où le chef est l'expert.

Ce modèle correspond aux métiers de type corporatiste, des groupements comprenant tous les membres d'un même métier : patrons, techniciens, [ouvriers](#). Le centre du groupement n'est donc plus la [classe sociale](#), patronale ou ouvrière, mais l'intérêt commun de tous ceux qui participent à une même entreprise,

C'est un monde d'anciens, avec un ancrage dans une tradition robuste, cette dernière relève de l'histoire sociale d'un produit, d'une région, d'un mouvement collectif, un esprit maison par un esprit d'entreprise. Ce qui tend à montrer que ce modèle est en déclin.

- Le modèle professionnel

Professionnels ouvriers ou cadres très investis avec une forte conscience professionnelle, dans un emploi à forte compétence qui négocient sans cesse leur reconnaissance sociale ainsi qu'ils acceptent des différences, comme :

Dans la santé : infirmières, médecins, laborantins

Dans l'éducation: professeurs

Dans l'industrie : ouvriers hautement qualifiés « compagnons », techniciens,

Dans les services : consultants, métiers du chiffre

La communauté dans ce modèle, représente l'unité des sentiments et des intérêts des membres du groupe. De ce fait, plus les habiletés du praticien sont élevées et ésotériques, plus la communauté professionnelle est essentielle pour leur acquisition et leur renouvellement (exemple : EADS). Le métier pour eux,

représente une profession avec un cortège d'obligations morales, et de la conscience de devoir et au même temps une vocation .

- Le modèle de mobilité

Ce type correspond à une stratégie de mobilité professionnelle où l'individu s'appuie sur un réseau de relations pour suivre un itinéraire personnel dans ou hors de l'entreprise. Outre pour l'apprentissage d'un métier, les personnes sont mobilisées sur une même trajectoire professionnelle qui suppose la mobilité. Ces acteurs ont des relations affinitaires entre eux. Ils se reconnaissent dans le même type d'ascension professionnelle et sociale.

Ce modèle est caractérisé par une progression dans le métier, par la mobilité intra et inter-entreprise et par la capitalisation d'expériences. De ce fait d'une part, cela implique la pratique de l'autodidaxie (C'est la capacité d'un individu à se former seul, sans recours à une médiation humaine) et d'autre part favorise la socialisation par le travail, de l'inscription dans un projet à la fois professionnel et d'ascension sociale, c'est une orientation de la vie privé et vis travail vers une réussite socio-professionnelle.

Ainsi, La formation continue constitue le vecteur principal.

- Le modèle service public

Les individus éprouvent un fort attachement à la valeur d'équité du service public qui est intériorisée. L'opposition entre le service public et le service marchand est très présente. La relation à l'utilisateur est à la fois valorisée et crainte. En effet, cette relation au public n'est pas toujours simple.

Le Trait principal qui caractérise ce modèle c'est construction identitaire fondée sur l'interaction avec l'utilisateur : co-production agent/public et cela par rapport à une mission. De ce fait, on peut définir le métier dans ce modèle par une compétence collective de personnes qui prodiguent du conseil sur mesure aux demandeurs, ainsi nous avons Une pluralité des interactions et des rôles :

- Travailler sur autrui
- Travailler pour autrui
- Travailler avec autrui

- Le modèle entrepreneurial

Le projet d'entreprise et le projet individuel sont compatibles. Les personnes éprouvent une fierté d'appartenance et intériorisent la rationalité économique.

C'est le modèle le plus nouveau, Il s'agit d'individus (cadres et dirigeants diplômés de l'enseignement supérieur) en relation étroite avec l'environnement de l'entreprise.

L'esprit entrepreneurial est caractérisé d'une part, par l'intériorisation par le sujet de la vocation économique de l'entreprise, et d'autre part, par extériorisation par besoin de maîtrise de risque représenté par l'environnement, qu'il s'agit de dominer, de transformer en opportunité

Ce modèle est déterminé par une sociabilité intense, orientée vers la réalisation d'objectifs économiques, l'efficacité dans l'action, la convivialité avec les proches.

De ce fait, l'identité entrepreneuriale est basée sur une rationalité émergente pour des acteurs centraux au contact de clients et pareillement sur la concurrence, dans des structures jeunes (création), en croissance rapide (développement), en mutation (rupture culturelle, technologique)

IV : Cinq voies contemporaines du développement social

Les 25 années d'interventions dans les entreprises menées par l'auteur Sainsauliau font apparaître que 5 types de changements ont eu des effets de développement social approfondi.

1) Expérimentation sur les structures :

Changer les structures d'organisation en entreprise pour obtenir une meilleure implication des individus selon une procédure expérimentale n'est pas nouveau.

Cette expérimentation qui remonte à Taylor, à été suivie par de nombreuses entreprises qui ont engagé des programmes expérimentaux d'amélioration des conditions de travail.

Ces expérimentations structurelles ont eu des effets importants sur toutes les régulations sociales d'entreprise, et engendrent une co-définition des objectifs, puisque c'est la confrontation des expériences individuelles qui débouchent sur une redéfinition de l'organisation.

2) Technologie nouvelle :

Les technologies nouvelles ont profondément modifié les fonctions hiérarchiques et techniques, en introduisant ainsi des changements significatifs dans le fonctionnement social des entreprises. Les conséquences complexes de ces changements techniques convergent sur 3 constats majeurs - la nature des tâches et la qualification - la structure des ateliers - les rapports entre fonctions.

Les nouvelles technologies ouvrent des opportunités considérables de développement social des entreprises, mais les politiques de modernisation techniques devront tenir compte des multiples effets dans les domaines de légitimation de projet, de sociabilisation des individus, et d'organisation des structures de production.

3) Formation, outil de développement :

Les actions de formation continue sont des occasions inespérées de modifier la régulation des rapports sociaux en entreprise, car elles sont porteuses de processus et de changements organisationnels suffisants pour qu'elles puissent directement induire le développement social des entreprises. La formation professionnelle est un moyen de redonner vie au projet d'avenir dans le domaine professionnel ou celui du temps libre, c'est une dimension importante de l'avenir des grandes organisations. Elle apporte de plus une expérience irremplaçable et profondément attendue des rapports de groupes.

4) Expression, participation et projet démocratique :

Du constat de l'expérience participative des entreprises des années 80, il apparaît 3 points.

- le désir des acteurs de participer à la définition des objectifs de travail
- le développement n'a pas pu réellement déboucher sur des structures participatives, gênés par la pression maintenue des structures d'organisation restées taylorienne
- les processus d'apprentissage et de création d'acteurs ont révélé l'importance des capacités de développement social disponibles pour les entreprises du futur

5) Le développement des entreprises et l'emploi :

Les années 90 s'ouvrent sur la recherche de solutions nouvelles pour fonder le développement social de l'emploi en entreprise et dans la société.

La question de l'emploi est devenue une dimension clé du développement des entreprises, après les conditions de travail, les nouvelles technologies, la formation et l'organisation du participatif.

La gestion de l'emploi devient pour certaines entreprises un processus d'ajustement itératif entre l'analyse des orientations en terme de marché, et l'évaluation du potentiel humain en terme de savoir faire et de motivation. Il apparaît malgré tout, que les méthodes de gestion prévisionnelle des emplois se heurtent aux difficultés d'anticipation des besoins à 4 ou 5 ans, dans un contexte d'adaptation brutale aux exigences du court terme et des logiques financières internationales. Ces transformations environnementales et la créativité en matière d'outils de gestion de l'emploi ont conduit les entreprises à mettre en œuvre d'importants efforts de transformations sociales et culturelles pour soutenir les politiques de développement de l'emploi.

V- Les acteurs de changement:

Les acteurs de changement doivent donc faire vivre des dynamiques sociales d'invention, d'autonomie, de créativité, de transition, de projet, de participation et de développement partenarial. La compréhension classique de l'entreprise capitaliste n'est plus adaptée à la structure sociale de sa réalité humaine, il faut des acteurs capables d'inventer l'entreprise qui feront ressortir une conception nouvelle et porteuse d'avenir.

Le développement social de l'entreprise comme solution aux problèmes de crise ne peut se réaliser sans reposer sur plus d'autonomie de l'entreprise, considérée non plus comme société de capitaux, mais comme société d'actions collectives.

Les entreprises doivent viser le passage et la transition d'une communauté devenue fermée vers une société plus ouverte, sur ses forces réelles en internes, et sur ses environnements multiples. Elles doivent donc développer des identités sociales nouvelles, reconnaître les logiques collectives.

Pour que le développement soit l'expression du système social, il faut que

soient combinés les projets d'évolution personnelle, en termes de parcours de vie privée avec les projets de construction collective. Cette réussite devient l'un des défis majeurs pour l'acteur de changement en entreprise.

D'autre part, les actions participatives ont produit des effets culturels dans la vie des entreprises, et il en ressort l'idée qu'une action de changement ne pourra réussir de nos jours qu'en s'appuyant sur l'implication des managers et des employés concernés par la réalisation commune de projets d'avenir.

Le changement en profondeur d'un système social ne peut se réaliser sans une structure particulière, dont l'objectif est la mise en mouvement du système social, autour d'une mobilisation d'acteurs réunis par l'intervention, la conduite, et l'évaluation des changements de rapports sociaux justifiant un changement de politique.

Au niveau des stratégies sociales d'entreprises, il faut que vive le partenariat entre dirigeants, syndicats, spécialistes internes de développement, pour permettre l'élaboration des pratiques inventives de l'avenir.

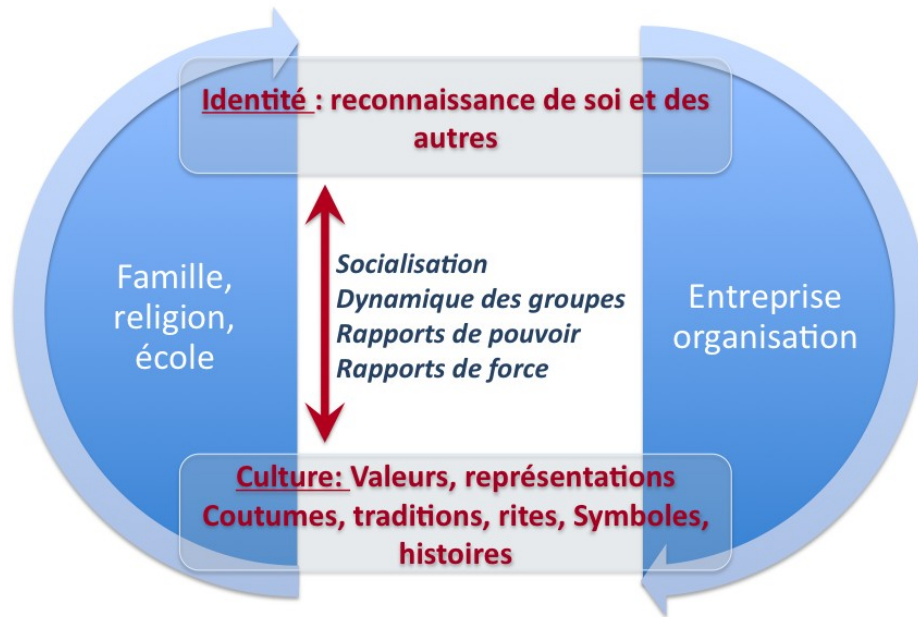
VI- De l'identité à la culture :

Comment concevoir les relations entre la notion d'identité, entendue comme ce qui constitue le caractère irréductiblement spécifique d'un individu, et l'ensemble des comportements, des représentations et des valeurs traditionnels, transmis d'une part, par l'environnement personnel à savoir la famille, la religion et l'école. Et d'autre part, par l'environnement professionnel.

Approfondissons les relations entre l'identité et la culture. On prend l'exemple du langage (le fait d'exprimer et de communiquer) n'acquiert pour l'homme son effectivité que comme langue particulière; or toute langue est le produit d'une culture, dans sa spécificité irréductible aux autres cultures. Par conséquent, l'identité singulière, lorsqu'elle se tourne vers la langue pour exprimer et communiquer, et même pour mettre mentalement en forme des jugements abstraits, a comme condition de possibilité l'appartenance à une culture.

On peut alors, déduire que d'une part, l'identité d'un individu qui consiste à

reconnaître le soi et l'autres (appartenance, œuvre, trajectoire, Résistance) et d'autre part, sa culture qui est inspirée des valeurs, représentations, coutumes, traditions, rites, symboles, histoires de l'environnement de la personne, représentent des points déterminant de la socialisation, de la dynamique des groupes, des rapports de pouvoir et de force au sein d'une entreprise



Partie II : La Culture de l'Entreprise

I : Naissance de la Notion Culture d'entreprise :

A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes.

1 - Historique de la notion

1.1 Une notion récente...

La notion de « culture d'entreprise » **s'est développée tardivement en France** car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d'intérêt.

Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au **XIX^{ème} siècle** avec l'idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises.

Pour d'autres, la notion serait plus récente (**XX^{ème} siècle**) et trouverait son origine dans trois métaphores :

- **la famille** (au XIX^e siècle) : la communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés. Cette protection peut même se poursuivre au-delà de l'entreprise puisqu'ils sont parfois maire, soutiennent des activités sociales extérieures, des constructions d'écoles... La solidarité rapproche ouvriers et patron puis les ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion : dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constituée pour l'essentiel de paysans.
- **la maison** (dans les années 1920) : après la première guerre mondiale l'entreprise se renferme sur elle-même. Elle est une « maison » qui entoure, protège et unit.
- **l'équipe sportive** (dans les années 1960/1970) : le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir pour qu'elle réussisse. Il doit être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de sa propre identité. Il ne doit plus être passif.

A la fin des années 20, l'objectif est une meilleure mobilisation du personnel. Les publicités vantent les œuvres sociales de l'entreprise. Celle-ci cherche à faire connaître ses caractéristiques, ses valeurs... à se distinguer des autres. Petit à petit, cet esprit « maison » n'est plus l'exclusivité des grandes entreprises mais se retrouve aussi dans de nombreuses PME.

1.2 ...née d'une profonde remise en cause

Cet engouement soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne **culture « taylorienne »**. Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. **L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat**. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d'entreprise sous l'angle du **management**.

1.3 Une notion « stabilisée »...

Toutefois, cette « nouveauté » n'allait-elle rester qu'un phénomène superficiel et éphémère ? Non. La réalité nous montre aujourd'hui qu'il s'agit souvent d'un instrument très utilisé même si parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre.

1.4 ...mais « complexe et mouvante »

Les entreprises connaissent des hauts et des bas. Comment la culture d'entreprise évolue t-elle dans le temps ? Une culture d'entreprise **doit pouvoir s'adapter rapidement aux évolutions** (économiques, juridiques, technologiques...) **tout en étant assez cohérente et stable** pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante...

2 - Pas de culture d'entreprise sans histoire de l'entreprise :

L'étude de la culture d'entreprise est à la fois pratiquée par les **gestionnaires** mais également et surtout, par les **historiens** car la culture d'entreprise est très souvent le résultat d'un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que quiconque ne l'ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, **la culture d'entreprise s'installe au fil du temps**. Elle a besoin « pour vivre » de changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes...

L'histoire est donc le ciment dans lequel vont prendre les différentes composantes au fur et à mesure « **des histoires** » de l'entreprise. Elle va servir de point d'ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l'identité de l'organisation dans le temps malgré les crises qu'elle pourra traverser.

Cette fonction est d'autant remarquable en cas de **fusion**. Le conflit important qui peut naître entre deux cultures d'entreprises différentes le démontre.

La notion de « culture d'entreprise » évoque souvent des grandes organisations par exemple Renault... ou des secteurs d'activités tels que les mines, la sidérurgie, les chantiers navals... Les salariés y sont attachés, y réalisent leur carrière professionnelle.

3- Culture, Sous-culture, Contre-culture :

Dans la perspective de culturalisme, on considérera donc qu'un groupe social possède une culture spécifique quand trois conditions sont réunies :

- on peut identifier un certain nombre de traits culturels communs aux membres du groupe suffisamment spécifiques pour permettre de le différencier des autres groupes ;
- cet ensemble de traits culturels forme un système unifié de telle sorte que chaque trait culturel ne peut s'expliquer qu'à partir des relations qu'il entretient avec les autres éléments de la culture ;
- ces traits culturels se transmettent de génération en génération, sans subir de modification sensible.

On réserve généralement le terme **culture** pour désigner les traits et pratiques culturels d'une société globale ; on parle ainsi de la culture ou de la civilisation occidentale, de culture américaine, de culture française ;

L'expression **sous-culture** sert à désigner la culture spécifique à des sous-groupes à l'intérieur de la société globale qui présentent donc avec cette dernière un certain nombre de traits culturels communs, mais aussi nombre de traits culturels spécifiques différents que l'on ne retrouve pas dans les autres groupes sociaux qui composent la société.

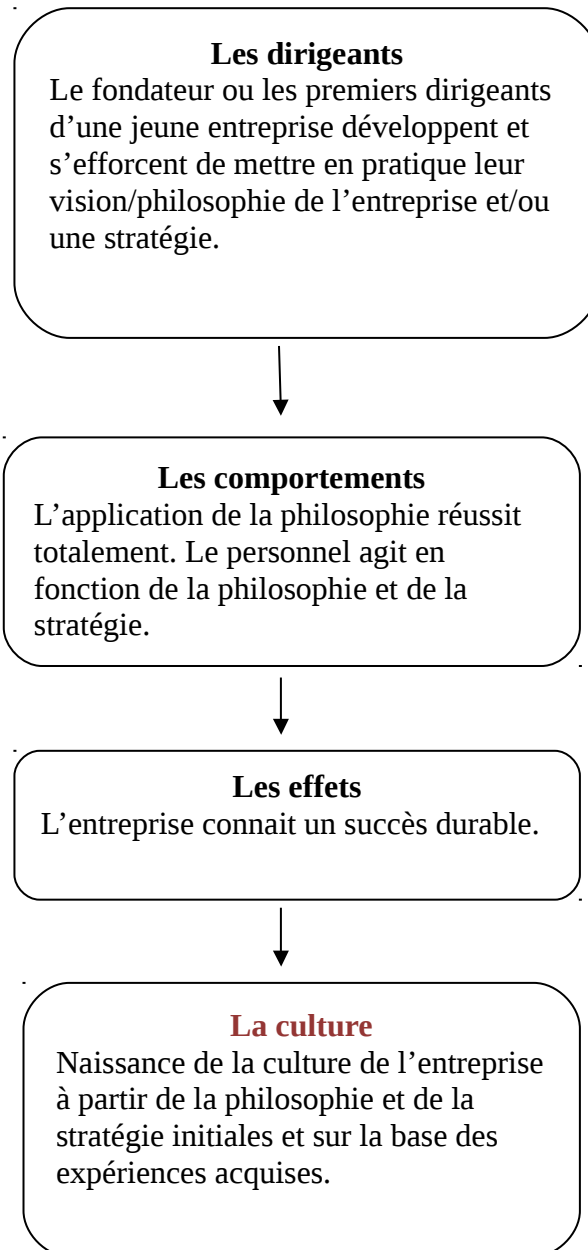
On peut distinguer différents sous-cultures en fonction de plusieurs critères. Au niveau de l'espace territorial, on identifie des sous-cultures régionales (culture bretonne, basque, corse...); en fonction du milieu social, des sous-cultures de classe : culture populaire, ouvrière, bourgeoise... éventuellement, en fonction des critères de sexe et d'âge, on sera amené à repérer une sous-culture féminine ou une sous-culture jeune.

Remarquons que la notion de sous-culture est relative et que chaque culture peut être appelée sous-culture si on l'étudie dans sa relation avec une culture plus large : la culture française est une sous culture par rapport à la culture européenne, par exemple.

Le terme **contre-culture** sert à désigner une sous-culture d'un genre particulier : elle se caractérise par le fait qu'elle inverse les normes et les valeurs

de la culture dominante contre laquelle et donc, finalement, par rapport à laquelle, elle se définit. La culture déviante négativiste et agressive qui caractérise certaines bandes d'adolescents est un bon exemple de contre-culture.

Comment naît la culture d'entreprise ?



II : Définition de la Culture de l'entreprise :

Une évidence s'impose d'emblée : **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 !**

Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. Cette conduite résulte vraisemblablement de la dimension universelle qu'engage ce concept. Il n'existe pas d'accord commun quant à une définition, une formulation simple, car quelque soit son sens, la culture ne se développe pas en vase clos !

Pourtant, l'organisateur ne peut se dispenser de cette approche sociologique, au risque de perdre un élément essentiel d'analyse et de diagnostic, et de voir ses projets d'actions voués à l'échec.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel.

Il existe d'innombrables définitions de la culture d'entreprise, toutes plus compliquées les unes que les autres. La culture d'une entreprise est essentiellement **sa manière de fonctionner au quotidien.**

Définition d'Edgar Morin : la culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué.

Définition Marc Lebailly et Alain Simon, « Pour comprendre l'entreprise, nous remontons à sa source : aux mythes, aux rites et aux signes. Ce sont eux qui constituent le cœur de son identité, bien plus que les textes volontaristes qui définissent la culture officielle de l'entreprise ».

Les recherches et la pratique des années quatre-vingt mettent en évidence deux approches assez différentes.

- La première considère la culture comme un sous-système interne de l'ensemble entreprise qui permet aux individus de s'adapter à leur environnement (approche descriptive).
- Dans la seconde approche, l'entreprise est une culture, c'est à dire un système de connaissances que chacun des membres peut interpréter (approche dynamique).

Entourée par un environnement qui s'impose à elle, l'entreprise se doit de réagir pour imposer son existence et créer sa propre identité. C'est ainsi que la notion de 'culture d'entreprise' s'est développée.

La culture d'entreprise s'est imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une 'bonne' culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise ; famille, modestie, tradition, respect...

Le concept de culture permet toutes les interprétations, on trouve alors plusieurs définitions différentes de la culture d'entreprise. Toutefois, on peut dégager trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition :

- La culture d'entreprise est un ensemble de références : tout ce qui se passe dans une entreprise résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.
- La culture d'entreprise est une notion de partage dans l'organisation : elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.
- La culture d'entreprise se construit selon un processus d'apprentissage : c'est en se confrontant à des situations que l'entreprise trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de référence selon leur niveau d'efficacité.

Actuellement, la culture d'entreprise fait l'objet de toutes les attentions.

Nombreuses sont les initiatives visant à la forger (intranets, chartes, séminaires...), que ce soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour piloter un changement d'organisation ou de méthode.

La culture de l'entreprise résulte des éléments fondamentaux suivants :

- La vision stratégique de l'entrepreneur
- La « philosophie » de management
- La manière dont les gens et groupes internes agissent et interagissent
- Les modes et styles de communication
- L'environnement dans lequel s'inscrit l'entreprise

Cette culture résulte directement de la personnalité de son dirigeant. Les recrutements, les systèmes d'organisation, les modes de management « fabriquent » la culture. Elle découle directement du « fonctionnement » personnel du manager, influencé par son histoire, son caractère, son style, ses qualités et défauts.

De même, les orientations stratégiques majeures sont conduites avec prudence et s'inspirent de la culture de l'entreprise.

L'identité culturelle de la firme ne change pas fondamentalement dans la durée, alors que la stratégie est en constante évolution.

Ainsi une étude récente a-t-elle permis de constater que 83% des fusions-acquisitions ne créent pas la valeur promise aux actionnaires. L'incompatibilité de cultures constitue la raison majeure des échecs constatés.

Un projet d'entreprise caractérisé par des valeurs symboles fortes, la reconnaissance des salariés, la délégation et l'esprit d'ouverture caractérisent cette culture originale, source de performances remarquables.

La devise, exprimée, avec charisme par son responsable, peut se résumer ainsi : « on veut durer en faisant des sous par de l'amour ».

III- Le pouvoir de la culture :

Quatre points essentiels expliquent le pouvoir de la culture au sein des entreprises :

1- La culture de l'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme.

Nous avons observé que les firmes dont la culture accorde une place prépondérante à l'élément humain (clients, actionnaires et personnel) et à la responsabilisation des cadres à tous les échelons affichent de meilleurs résultats que les entreprises qui valorisent moins ces aspects.

2- La culture jouera probablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises au cours de la prochaine décennie.

Certaines formes de culture sont lourdes de conséquences sur le plan financier, dans la mesure où elles bloquent des changements de stratégie et de tactique parfois indispensables. Dans un monde en bouleversement perpétuel, il paraît évident que les cultures incapables d'adaptation vouent l'entreprise à l'échec.

3- Les formes de cultures négatives sont fréquentes, elles se développent facilement, y compris dans des firmes gouvernées par des dirigeants pragmatiques et intelligents.

Les cultures qui freinent l'évolution de l'entreprise naissent et se développent généralement au moment où l'entreprise connaît une période faste et atteint son apogée. Elles se révèlent ensuite difficiles à modifier, parce qu'elles sont invisibles pour la plupart des acteurs, parce qu'elles renforcent les structures de pouvoir en place et pour diverses autres raisons.

4- les cultures réfractaires au changement peuvent néanmoins être transformées dans un sens positif.

La modification de ces cultures est complexe, elle prend du temps et suppose que les dirigeants ne se contentent pas d'être d'excellents gestionnaires mais qu'ils exercent un véritable leadership. Le changement doit être guidé par la vision claire des éléments qui favorisent la réussite de l'entreprise –vision malheureusement aussi peu répandue chez les professionnels que parmi les théoriciens.

IV- Les approches de la culture :

Quel que soit son sens, il n'existe pas de formulation simple, la culture n'est jamais représentée 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. Actuellement, ce concept se répond pour nommer plus généralement une civilisation et un héritage social. Elle 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.

Elle est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, des logos, le style d'architecture, des dispositions des locaux. Elle connaît une forte expression aux Etats-Unis, ce qui expliquerait cette attitude négative et défensive européenne, à l'égard des principes culturalistes développés aux U.S.A. En fin de compte il semble qu'à son propos, deux lectures spécifiques aient pris forme des deux côtés de l'Atlantique.

a- L'incohérence de la culture d'entreprise :

Approche managériale Américaine	Approche managériale européenne
<p style="text-align: center;">Le futur</p> <p style="text-align: center;">La mobilité</p> <p style="text-align: center;">La vitalité</p>	<p style="text-align: center;">L’histoire</p> <p style="text-align: center;">L’identité</p> <p style="text-align: center;">Convention</p>
<p style="text-align: center;">Comportement= Effet</p>	<p style="text-align: center;">Comportement= Cause</p>
<p>⇒ <i>Culture Construite</i></p>	<p>⇒ <i>Culture effective et réelle</i></p>

Aux USA, le comportement répond à l'impératif d'avenir, tandis qu'en France, il résulte de ce qui a été; il se fabrique au quotidien, selon une orientation implicite. La culture est ainsi abordée sous l'angle causal. Plus exactement dans la première approche, le comportement figure l'effet, alors que dans la seconde, il incarne la cause. De sorte, qu'on a l'impression de se trouver en présence d'une vision à la fois double et alternative de la culture d'entreprise. Il existerait en effet,

La culture "construite" prônée par le management américain

☆ **La culture "réelle"** préconisée par le management européen.

Chacun des modèles attribue à cet effet des traits singuliers à la culture d'entreprise et élabore une sélection et un tri de ses éléments constitutifs (cet aspect importe beaucoup dans la mesure où, "une représentation sociale émerge là où il y a danger pour l'identité collective, quand la communication des connaissances submerge les règles que la société s'est données").

1- Une entreprise a une culture d'entreprise :

Elle dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...).

Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente.

La notion de culture d'entreprise est une notion foncièrement historique caractérisée par une construction permanente.

La culture d'entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

2- Une entreprise est une culture d'entreprise :

C'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres.

Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont « formater » les membres de l'organisation. Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise

Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

3- Une entreprise subit une culture d'entreprise :

La culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint

parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture !

Selon M. Thévenet, auteur de « La Culture d'entreprise », on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition :

- **C'est un ensemble de références**

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.

- **C'est une notion de partage dans l'organisation**

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

- **Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise.**

La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

IV-Les différentes cultures d'entreprise :

1-La culture nationale :

La culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

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

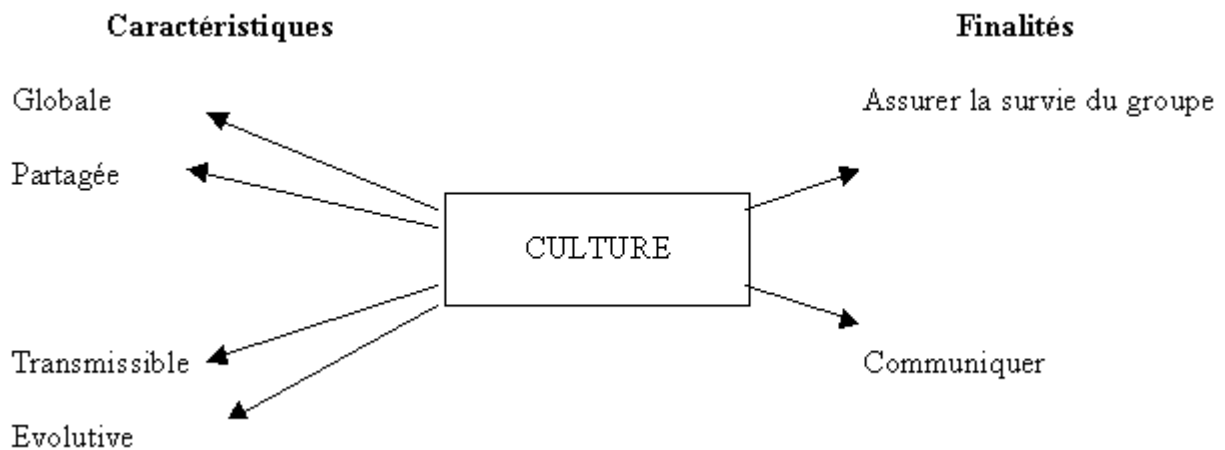
Les valeurs représentent les idées, les croyances fondamentales, la morale qui sont transmises d'une génération à l'autre.

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

Les rites ce sont toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes. Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux.

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

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



Au sein de l'entreprise, l'importance du rôle de la communication aussi bien en interne qu'en externe est capitale, puisque c'est à travers la communication qu'on va essayer de faire adhérer le personnel à la culture d'entreprise. La question fondamentale, c'est de savoir si la culture d'entreprise a assez de consistance pour supplanter les cultures nationales. Quand une entreprise sort de son pays, elle développe, volontairement ou non, une communication influencée par son appartenance nationale plutôt que par sa propre culture, c'est-à-dire qu'en réalité, il n'y a pas de culture IBM, quoi qu'en pensent ses gens qui se font appeler les IBMeurs. Il n'y a pas de cultures Coca-cola, il n'y a pas de culture McDonald's. Il y a une culture américaine déclinée par des entreprises, et ce qui est transmis, c'est bien la culture américaine et non pas la culture d'une entreprise donnée. De ce point de vue, les entreprises ne sont que des vecteurs de cultures nationales.

Exemples :

Dans les années 70, au Maroc, on a lancé, comme en France, une publicité pour l'aspirine. Il y avait un petit visage stylisé, avec les yeux et la bouche tristes. Au milieu, il y avait le cachet aspirine, et puis à droite, le résultat après avoir pris le cachet d'aspirine, c'est-à-dire le visage très joyeux, très heureux. Mais au Maroc, on lit de droite à gauche, ce qui veut dire que la publicité était complètement à l'envers.

Toujours au Maroc en 1993, une société française a lancé une soupe minute pendant le ramadan qui est la période de jeûne chez les musulmans. La tradition veut qu'on rompe le jeûne à la fin de la journée avec une soupe particulièrement bonne qu'on prépare avec beaucoup de soin. Elle s'appelle la HARIRA et c'est une tradition ancrée dans la culture. Un fabricant français n'a rien trouvé de mieux que de lancer une soupe minute en pensant que cela irait plus vite. Mais il s'agissait d'une tradition culturelle. Dans ce cas là, le projet du fabricant français ne pouvait que rater, et il a effectivement raté.

Pour conclure, les cultures d'entreprise sont en fait imprégnées des cultures nationales.

2-La culture organisationnelle :

Cette notion apparaît dans les années 1980. (Schein, 1985)

C'est l'ensemble des manières de penser de sentir et d'agir qui sont communes à tous les membres d'une même organisation et à son management.

Cadre de pensée, normes, système de règles organisé partagé par l'ensemble des acteurs de l'organisation (bournois, 1996).

Elle englobe : les valeurs, les croyances, les postulats et les attitudes communs à tous ceux qui travaillent et/ou qui commandent dans une organisation

C'est un phénomène collectif qui lie des personnes au sein d'un groupe social construit. Elles peuvent communiquer et opérer en fonction d'un code qui les différencie de tous les autres groupes d'acteurs.

La production de symboles prend la forme de : noms, de logos, d'emblèmes de couleurs spécifiques...Le tout permettant de créer un système d'identification facile pour le groupe.

Les rites organisationnels sont une manifestation intéressante de la transmission de la permanence d'une culture organisationnelle. Les rites sont des légendes

associées au passé de l'organisation. Séminaires d'intégration, réunions de travail, réceptions sont des exemples.

La culture des organisations est aussi caractérisée par sa cohérence interne en se présentant comme un système de valeur et de règles relativement structuré. La culture des organisations ne doit cependant pas être considérée comme un système clos et immuable, bien au contraire, plutôt comme une dynamique.

La culture organisationnelle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps. Elle résulte d'un processus de prise de la décision et de réactions à des événements et activités menées par l'organisation au cours de son histoire. Elle évolue donc en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance.

Le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas figé et les frontières de l'organisation sont toujours perméables mais avec le sens de l'appartenance sociale qui va conditionner les attitudes des acteurs face au monde extérieur.

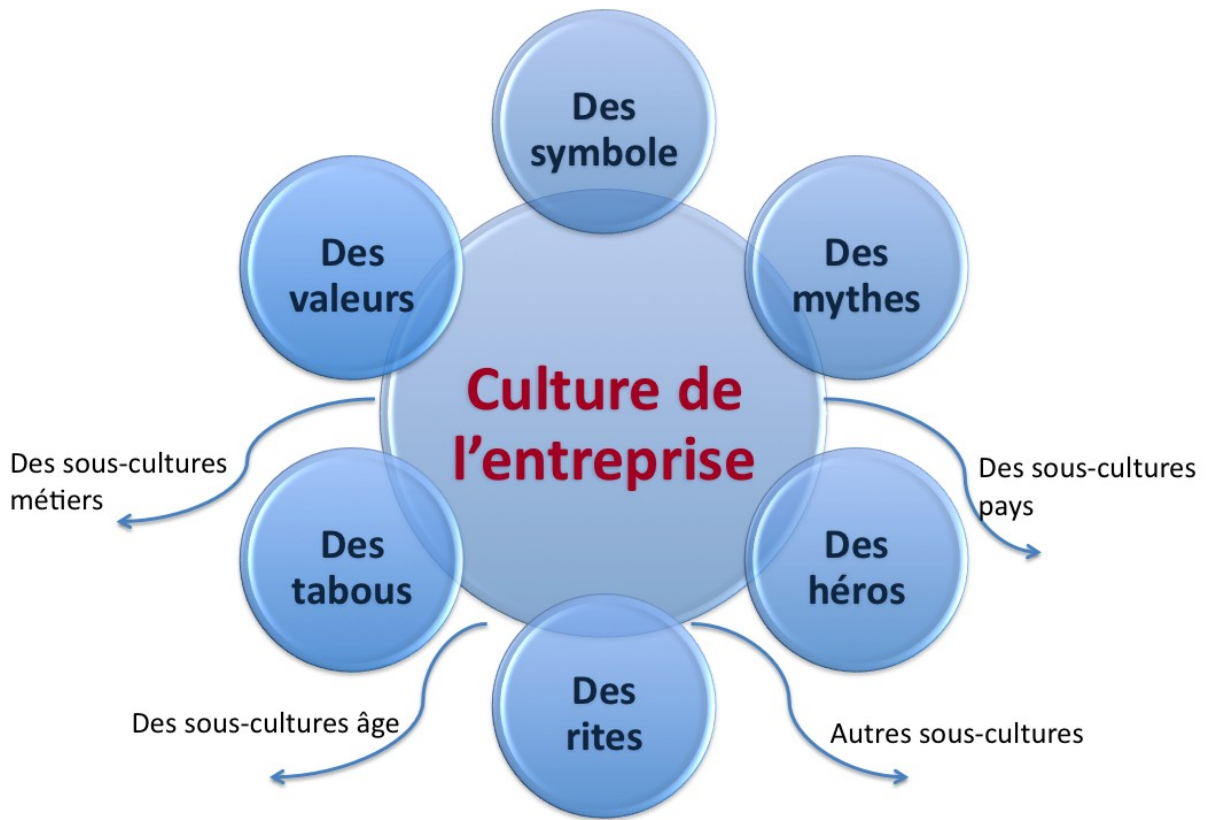
La culture organisationnelle influence le comportement des cadres de la façon dont ils planifient, organisent, dirigent et contrôlent dans les organisations.

VI- Les composantes de la culture d'entreprise :

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé, la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise



1- La tradition :

- 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.

- Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982)

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

2- Le métier :

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

3- Les valeurs :

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe

Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »

Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par

les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

4- Les rituels :

Selon Moscovici, Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. » Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. »

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

5- Les symboles :

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

VI- Les types de cultures d'entreprise

Il est très difficile de répartir les entreprises selon des catégories en fonction de la culture d'entreprise, puisque chacune d'elles est différente. On peut néanmoins discerner quelques modèles de base.

- La culture du pouvoir

Toutes les relations au sein de l'entreprise sont basées sur le pouvoir. Ce genre de culture résulte souvent dans des querelles internes concernant les statuts et les privilèges. Ces rapports durs et compétitifs effraient certains employés.

- La culture des rôles définis

Ce genre de culture se retrouve surtout dans les institutions gouvernementales. Toutes les tâches, responsabilités et compétences sont reprises en détail dans les règlements et les manuels. Les problèmes majeurs de ce type de culture sont sa rigidité, les différends qui émergent lorsque deux tâches se superposent et la perte de temps dans l'accomplissement des tâches. Par contre, les tâches bien définies empêchent les imprévus.

- **La culture de la répartition des tâches**

Efficacité avant tout. C'est l'objectif qui prime. L'autorité se base sur les compétences et le savoir. Un exemple de cette culture est les dénominations " senior/junior " (supérieur/inférieur). Cette culture de la répartition des tâches permet une action efficace et laisse de l'espace à l'improvisation. Les règlements et les processus qui ralentissent le travail sont donc bannis. Les aspects socio-émotionnels ne reçoivent pas beaucoup d'attention. Celui ou celle qui ne parvient pas à se défendre ou qui ne parvient pas à suivre le rythme sera tout simplement remplacé.

- **La culture de l'individu**

Ici, l'individu est l'élément central. L'entreprise est au service des gens, et non l'inverse. On y accorde beaucoup d'attention au développement de vos talents et à la réalisation de vos idées. Le but est l'épanouissement personnel et l'évolution continue. Le principe de 'direction ' est remplacé par de 'l'encadrement'. Cette culture se retrouve surtout dans des structures jeunes et idéalistes.

Conclusion

L'entreprise est une organisation composée d'individus qui l'intègrent avec leur personnalité, leur expérience, leur savoir-faire, leur savoir être, bref leur propre culture. Il s'agit donc de tenir compte de tous ces éléments pour comprendre ce qu'est la culture de l'entreprise.

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

Renaud Sainsaulieu a pu éclaircir par son article, la façon dont les rapports humains au travail ont contribué à répondre aux besoins de société, qui se sont manifestés aux différentes phases de la mutation du monde industriel, grâce aux études importantes qu'il a faites au sein des entreprises.

Bibliographie

- * la sociologie et l'intervention (enjeux et perspectives) préface de Michel Crozier
- * Culture et performances de John P. KOTTER et James L. HESKETT
- * Le marketing des ressources humaines de Philippe LIGER
- * Entreprendre et réussir posez-vous les bonnes questions de Hubert MONY et Gilles VINET
- * Dictionnaire de sociologie les notions, les mécanismes et les auteurs 2ème édition
- * Entreprise et culture de Xie Yong, Yang Xiaomin et Chen Suixiang
- * La résistance culturelle fondements, applications et implication du management interculturel de Pierre Dupriez et Solange Simons

Webigraphie

- * <http://ler.lettras.up.pt/uploads/ficheiros/4147.pdf>
- * http://culture.entreprise.free.fr/#_Toc476995198
- * <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>
- * <http://209.85.129.132/>
- * <http://www.afs-socio.fr/FI113/04Identitesautravail.pdf>
- * <http://www.dicopsy.com/identite.htm>
- * <http://www.creg.ac-versailles.fr>
- * <http://www.actformation.org>