

# Plan de Présentation

## Introduction

- Définition : La notion de culture

### **1. Une importation sélective: la culture comme force de cohésion**

- La notion de culture et L'anthropologie
- Définition de « culture d'Entreprise » selon les anthropologues

### **2. Le contexte de l'importation : «défi japonais » et réaction américaine**

- Existence de la notion de culture et ses conflits

### **3. Une surestimation de l'action managériale**

- Les transformations complémentaires de la notion de culture

### **4. Quelques conséquences**

- La notion de « mythes » en Entreprise
- Le rôle des cultures d'entreprises
  - ❖ Quels rapports entre culture d'Entreprise et culture nationale ?
  - ❖ Existe-t-il des traits culturels communs à des Entreprises d'un même secteur ?
  - ❖ Comment s'articulent les cultures présentes en Entreprise et les traits culturels de certains groupes sociaux ?

## Conclusion

## **Introduction**

• Le concept de culture d'entreprise, n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprises ont cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leurs savoir faire vis-à-vis des entreprises concurrentes c'est une notion parfois déroutante. Dans cette première constatation, la culture d'entreprises permet à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent, cependant, ce concept touche l'intérieur même de l'entreprises. On peut en observer l'existence en multiples circonstances : lors de visites d'entreprise. Lors de négociation avec des partenaires, lors du rapprochement de deux entités, etc. L'entreprise est en effet, une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures professionnelles, voire nationales. Cette communauté économique sociale hétérogène a besoin de cohérence par fonctionne de façon optionnel. La culture d'entreprise contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.

### ➤ **Définition : La notion de culture**

• La notion de culture s'est progressivement affranchie de l'héritage des Lumières pour connaître l'ouverture du relativisme, qu'autorisa le développement de l'anthropologie scientifique. Oscillant entre la tendance à rechercher la part de l'universel en l'homme et la reconnaissance des particularités qu'il doit au(x) milieu(x) culturel(s) dans le(s) quel(s) il évolue, les anthropologues sont successivement passés d'un modèle explicatif en terme de « nature » à un autre convoquant les « cultures », celles-ci étant envisagées comme causales, distinctes et discontinues. Le point de vue qui privilégie une conception dynamique des cultures et de leurs incessants échanges est récent; il bouleverse les anciennes représentations (statiques et substantialistes) et observe les phénomènes culturels en termes de productions, notamment identitaires. Dans une perspective interactionniste, on parle alors de « stratégies » et de « négociations », les cultures s'érigeant en foyers de ressources pour les constructions identitaires des acteurs sociaux.

## **1. Une importation sélective: la culture comme force de cohésion**

## ➤ La notion de culture et L'anthropologie

La notion de culture est un concept fondamental en anthropologie. Depuis sa naissance, il y a un peu plus d'un siècle, l'anthropologie en a fait son concept fondateur. Au gré des courants théoriques, elle en a proposé toutes sortes de définitions mettant en lumière les multiples facettes du fait humain. Nous pouvons, pour l'instant, définir la culture comme l'ensemble des comportements appris et partagés par les humains, à une époque donnée et dans un environnement naturel et social particulier.

## ➤ Définition de « culture d'Entreprise » selon les anthropologues

**Boas** pense que chaque culture est unique et spécifique, qu'elle représente une totalité singulière et tout effort consiste à rechercher ce qui en fait l'unité. D'où son souci de ne pas seulement décrire les faits culturels, mais de les comprendre en les reliant à l'ensemble auquel ils se rattachent. Ainsi une coutume particulière ne peut s'expliquer que rapportée au contexte culturel qui est le sien.

**Kroeber&Benedict** étaient enclins à prétendre que, quelles que soient ses sources, une culture était aussi configurée et ordonnée de façon interne. Chaque culture imposait, de plus, des modes distincts d'expérimentation du monde.

**M. Mead** s'intéresse, à partir de sociétés primitives, à la détermination de la personnalité individuelle par des modèles culturels (patterns of culture) marqués par la cohérence des traits culturels qui assurent l'emprise de la société l'emprise de la société sur l'individu en le dénaturant. Les membres d'une société déterminée possèdent ainsi en commun des éléments constitutifs qui leur personnalité de base.

**Kroeber&Kluckhohn** commencèrent à s'emparer des théories psychanalytiques et centrer leur attention sur les relations existant entre les modèles culturels et les individus.

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des pratiques et des méthodes communes à tous les membres d'une entreprise ou organisation

## **2. Le contexte de l'importation : «défi japonais » et réaction américaine**

### **➤ Existence de la notion de culture et ses conflits**

Dans les années 50 et 60, des études américaines de management comparé s'intéressent aux variations dans les modes de gestion des entreprises dans des pays différents. Elles mettent en valeur la notion de facteurs culturels : -- au Japon, en particulier, le succès des industries modernes semble fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité et de respect de la hiérarchie.

La notion de culture d'entreprise a connu un grand développement, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, pendant des années 80, et a justifié un nombre très important d'expériences de management telles que les groupes d'expression, les cercles de qualité, les structures par projets, etc...

En effet, depuis un certain nombre d'années, les analyses de l'entreprise font une place de plus en plus importante aux facteurs psychosociologiques -- l'homme est devenu la principale variable du succès et de l'efficacité des organisations, et ceci en raison non seulement de l'élévation du niveau culturel de l'individu mais encore en raison du progrès technique et de l'automatisation des procédés.

C'est dans le cadre de cette évolution que se placent les concepts d'identité et de culture d'entreprise en tant qu'éléments d'analyse au même titre que la stratégie, le système de décision ou la structure.

Les concepts d'image, de projet, et de culture d'entreprise ne doivent pas s'être confondus.

## **2. Une surestimation de l'action managériale**

### **➤ Les transformations complémentaires de la notion de culture**

La gestion du personnel touche à la manière dont l'entreprise traite ses employés. On peut s'attendre à y trouver des références qui imprègnent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture. De plus, cette gestion s'attache à des choix et à des évaluations importantes. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité.

Enfin, la gestion du personnel traite de l'individu et des relations dans l'organisation. A la base de celle-ci se situent des représentations dont une partie découle de la culture.

Pour le contrôle de gestion, les liens entre cette activité et la culture se situent au niveau de la pratique car la fonction recouvre tout un système doté de structure et de relations. En s'intéressant à l'évaluation de l'activité de l'entreprise, le contrôle de gestion touche à ce qui la caractérise le plus. En ce sens, il tire de la culture des références parmi les plus permanentes de l'entreprise.

Des liens existent aussi entre la culture et le marketing. D'une part, avec l'importance des symboles propres à l'entreprise qui apparaissent dans les transactions, c'est-à-dire les rites et traditions intervenants dans l'activité commerciale. D'autre part, dans le développement particulier des entreprises tournées vers le marché sous l'influence de leur fondateur : le passé oriente l'entreprise vers certaines formes du marketing.

En gestion de production, ce sont moins les outils qui changent que la façon de produire. L'intérêt de la culture est d'adapter les modes de gestion aux évolutions de l'activité.

Enfin, dans tout système d'information, le besoin de culture apparaît également. Il est utile pour comprendre et traiter les problèmes de mise en place de nouveaux systèmes. Cependant, la difficulté à analyser la culture limite fortement son implication dans cette fonction de l'entreprise.

### **3. Quelques conséquences**

#### **➤ La notion de « mythes » en Entreprise**

La culture organisationnelle est donc spécifique et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres. En général, on distingue, en tant que composants de la culture organisationnelle, les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'entreprise, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs. Certains éléments composent ce qu'on appelle la surface de la culture organisationnelle : il s'agit des mythes, héros et rites.

Une activité, qu'elle soit quotidienne ou exceptionnelle, est qualifiée de rite lorsqu'elle se déroule invariablement selon les mêmes étapes et suivant les mêmes règles. Tout peut donc donner lieu à rite : les manières de finir une lettre interne, de déjeuner, etc. pour l'organisation, « ces normes, ces principes peuvent être utilisés pour remplacer les règles et les procédures. Ils nécessitent alors d'être intériorisés par les individus. Cette option laisse plus de marges de manœuvres dans la prise d'initiative individuelle et donne globalement plus de souplesse à l'organisation pour s'adapter »

### ➤ Le rôle des cultures d'entreprises

La culture de l'entreprise permet de maintenir une **cohésion**, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant.

Cependant, la culture d'entreprise n'est pas qu'une source de cohésion : elle apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien -ou de mal- assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements et le traitement des interfaces (même entre personnes ne se connaissant pas : c'est l'avantage de la culture d'entreprise ou de métier) et des imprévus. En posant des valeurs et des représentations communes, elle facilite aussi la compréhension à demi-mots, donc les ajustements mutuels<sup>4</sup>.

### ❖ Quels rapports entre culture d'Entreprise et culture nationale ?

La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social. La culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

- ❖ **Existe-t-il des traits culturels communs à des Entreprises d'un même secteur ?**

Oui il existe.

- ❖ **Comment s'articulent les cultures présentes en Entreprise et les traits culturels de certains groupes sociaux ?**