

# CULTURE D'ENTREPRISE : UNE RESSOURCE

**M. THEVENET**

Professeur à l'université du Maine-Le Mans  
et au Groupe ESSEC

*La culture a pénétré tous les domaines du management. L'article montre la diversité de ces tentatives, il décrit aussi les principales critiques générées par la généralisation de cette approche avant de dégager dans des recherches récentes quelques pistes pour expliciter le nouveau statut de la culture dans le processus de management : la culture comme ressource. Trois questions permettent de cerner la notion de ressource : le niveau opératoire de la culture, les méthodes de sa découverte et sa place dans la problématique de changement.*

Il ne suffit plus de dire que la notion de culture d'entreprise a irrigué les problématiques de management de ces dernières années, encore faut-il savoir quels en sont les résultats. P.S. DeLisi<sup>1</sup> introduit un article tiré de son expérience à Digital Equipment avec une section sur "la primauté de la culture d'entreprise". Il y constate que la culture d'entreprise est plus importante qu'elle n'a jamais été puisque rien ne pourra réussir dans les changements en cours sur les systèmes d'information s'ils ne coïncident pas avec la culture de l'entreprise. Suit alors un modèle du management pour les années 90 où la culture tient la place royale qui préside aux destinées de la stratégie, des processus de management, de la technologie ou des personnes.

On se trouve donc dans la situation paradoxale où certains affirment péremptoirement que la culture est la donnée centrale du management alors que les autres n'ont cessé de ne parler que de culture pour en montrer les risques, l'inutilité ou les limites.

Dans cette communication, nous ferons le point, presque dix ans après la publication des ouvrages considérés comme les promoteurs du concept, pour montrer comment la notion s'est intégrée aux problématiques de management ; nous examinerons ensuite les principales critiques apportées à l'approche avant d'essayer de proposer, à l'aide des résultats de plusieurs recherches sur la culture, quelques pistes pour proposer un véritable statut de la notion.

## I - CULTURE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT

### A - Culture, stratégie et changement

L'identité de l'entreprise est reconnue comme l'un des quatre piliers de l'analyse stratégique<sup>2</sup> ; elle s'intègre au diagnostic interne de l'entreprise mais induit aussi des limites et modalités de la mise en œuvre de la stratégie et du changement (Koenig<sup>3</sup>). Hassard et Sharifi<sup>4</sup> considèrent même la culture comme un des outils de la stratégie et dans leur analyse des rapports entre la culture et le changement stratégique, ils recensent les différents "postulats" qui structurent les liens entre culture et changement :

- la culture peut ou doit se changer ;
- dans l'entreprise qui réussit il y a une cohérence entre la culture et les enjeux stratégiques ;
- la culture suit un processus de développement<sup>5</sup> ;
- tout change si rapidement qu'il faut revoir les croyances sur lesquelles est fondée l'entreprise, pour développer, par exemple, la culture d'innovation qui semble adaptée à la situation d'aujourd'hui<sup>6</sup>.

Green<sup>7</sup> voit dans le processus stratégique lui-même un fait culturel : développer une stratégie, l'élaborer, la mettre en œuvre est un processus culturel dans la mesure où cela contribue à modifier les perspectives et les visions du monde. La culture n'est donc pas statique, ce n'est pas une variable donnée, extérieure à la stratégie mais une de ses composantes majeures. L'organisation est alors multiculturelle, c'est-à-dire traversée de processus culturels qui se jouent en-deçà des principaux processus de management.

### B - Culture et comptabilité

Thomas<sup>8</sup> voit dans la culture d'entreprise une des explications des choix effectués par les comptables en matière de pratiques de contrôle de gestion et de comptabilité. La comptabilité pourrait à la fois se décrire comme un symbole (les rapports annuels servent à attester la rationalité et la légitimité de l'entre-

prise), un langage (un ensemble de codes censés représenter la réalité de l'entreprise et de son activité), une idéologie (la comptabilité peut être analysée comme un mode de représentation chargé de faciliter la gestion du capital et la politique de dividendes), un rituel (on s'est surtout intéressé à décrire les rituels d'élaboration et de suivi budgétaire), un mythe (un langage pour rapporter des événements passés à l'aide d'explications financières).

Ainsi la culture d'entreprise serait un moyen de faire apparaître toute la richesse et le contenu d'une fonction de la gestion.

### C - Culture d'entreprise et marketing

Dans cette même voie, Deshpande et Webster<sup>9</sup> reconnaissent l'importance dans les théories de l'organisation, de la notion de culture d'entreprise. Reprenant ses définitions les plus largement reconnues (selon la typologie de Smircich<sup>10</sup>), ils envisagent toute une série de problématiques de marketing qui pourraient être enrichies par les ressources conceptuelles de la culture :

- l'approche comparative du marketing dans les différents cadres nationaux ;
- l'impact des cultures sur différents processus du marketing ;
- la création, la diffusion et l'utilisation d'une connaissance de marketing dans l'entreprise ;
- l'importance des symboles propres à l'entreprise dans les transactions commerciales ;
- le développement particulier des entreprises très tournées vers le marché sous l'influence de leurs fondateurs.

On pourrait compléter ces trois illustrations à l'aide d'autres textes sur l'importance de la culture dans la construction des outils de gestion du personnel<sup>11</sup>, dans le développement d'une culture d'innovation<sup>12</sup> ou dans la communication<sup>13</sup>.

Toutefois, cette unanimité sur l'importance de la culture cache une très grande diversité de définitions pour la culture, même si celle-ci n'atteint pas les célèbres 164 définitions de Kroeber et Kluckhohn<sup>14</sup>.

Deshpande et Webster ont trouvé autant de pistes de recherche qu'il existe de conceptions de la culture ; Thomas assimile la culture à ses composantes (rituel, langage, symbole, etc.) et l'utilise comme grille pour décrire la comptabilité ; quant à Hassard et Sharifi, ils adoptent la définition de Schein ; il reste Green qui voit dans la culture un mode de représentation des processus à l'œuvre dans l'organisation.

Si tous ces articles recensent à peu près les mêmes définitions, ils les utilisent de manière très diverse.

Envisager les liens entre culture et telle ou telle discipline de management ne semble pas être un exercice standardisé... Cela explique sans doute pourquoi autant de critiques, de réserves et de mises en cause de l'approche culturelle ont fleuri parallèlement.

## II - LES CRITIQUES

### A - Quelques tendances

#### • Le péché originel de la mode

La culture d'entreprise est apparue comme une mode. La notion de mode appliquée aux concepts de management implique généralement la superficialité, le caractère provisoire, le "window-dressing" de notions redécouvertes. Le propre d'un péché originel est de courir en vain après sa rédemption : l'intérêt porté à la culture par des revues reconnues comme *Administrative Science Quarterly* ou *Academy of Management Review*, n'y suffit pas, ni l'investissement de chercheurs comme Weick, Ouchi, voire Crozier, de manière très surprenante, dans son dernier ouvrage<sup>15</sup>.

#### • La concurrence du management interculturel

L'internationalisation, voire la "globalisation", des entreprises a généré un réel intérêt pour le management interculturel. Les recherches fondatrices d'Hofstede<sup>16</sup> ou les synthèses de Adler<sup>17</sup>, de Harris et Moran<sup>18</sup> ont tenté de tracer les contours du domaine. Hofstede suggérait dans sa recherche qu'au sein de la même culture organisationnelle, il existait des différences importantes entre les pays ; Laurent<sup>19</sup> tente même de montrer qu'il existe plus de différences entre des salariés de la même entreprise dans des pays différents qu'entre des salariés d'entreprises du même pays. Cela signifierait que les différences de cultures d'entreprise sont mineures par rapport aux différences nationales.

#### • La culture, rien de nouveau

Un autre type de critique tend à montrer que les explications culturelles sont mineures par rapport à d'autres : la sociologie des organisations, par exemple, aurait l'avantage de donner plus d'importance aux stratégies développées par les acteurs présents dans le système<sup>20</sup>. D'autres, comme Anthony<sup>21</sup>, considèrent que le métier et la compétence professionnelle sont des caractéristiques si fortes de l'agent économique "entreprise" que la notion de culture, quelle que soit sa force, ne peut guère apporter de nouveau.

### B - Le lieu commun des critiques

Ces critiques ont en commun d'évaluer la pertinence du concept de manière relativement manichéenne. Pour les contempteurs de la mode, ce seul qualificatif ôte toute pertinence au concept ; pour les châtres du management interculturel (ou des approches des "sous-cultures"), l'existence d'autres niveaux de culture élimine tout intérêt à celui de l'entreprise ; pour les disciples de telle ou telle approche de l'organisation, la culture ne semble représenter qu'une concurrence insupportable à leurs propres approches.

Ces critiques sont insuffisantes à expliquer que les managers ou les chercheurs (même s'ils écrivent sur

la culture pour s'en défendre) s'y sont aussi largement intéressés depuis dix ans.

Ne faudrait-il pas plutôt voir dans la culture un élément de la réalité, un éclairage qui complète les autres sans les concurrencer ni les rendre inopérants. Les travaux de Pettigrew sont une preuve tangible de l'intérêt de l'approche et le courant des "paradigmatistes"<sup>22</sup> nous invite à voir dans les théories des organisations, une série de métaphores utilisées pour décrire la réalité complexe de leur fonctionnement plutôt que la succession de théories qui invalideraient les précédentes. La culture pourrait être l'une de ces métaphores.

### C - Le dépassement des critiques

Diverses recherches semblent conforter cette vision moins manichéenne de la culture et de ses usages.

Wilkins et Dyer<sup>23</sup> proposent différents moyens pour sortir d'une approche limitée des liens entre changement et culture. Le problème n'est pas de savoir s'il est possible de changer de culture ou de modifier ces hypothèses pérennes qui la constituent ; il s'agit plutôt d'expliquer les facteurs qui expliqueraient pourquoi certains aspects de la culture changent plus facilement que d'autres : disponibilité d'autres cadres de références pour l'entreprise, niveau d'implication du groupe dans la culture actuelle, contenu de la culture elle-même qui valorise plus ou moins le changement. On se trouve là dans une approche qui dépasse les pétitions de principe et tente d'expliquer la complexité de la réalité.

Pour s'intéresser au délicat problème du fonctionnement des organisations exigeant un niveau élevé de fiabilité (centrales nucléaires, contrôle aérien), Weick<sup>24</sup> montre en quoi la culture est à l'origine des comportements : les symboles issus de la culture contribuent à créer et diffuser des images qui seront à l'origine des émotions d'où découleront les comportements ; Weick décrit en quoi cette approche des comportements est nécessaire dans ce type d'institutions puisque les règles et l'appareillage bureaucratique ne peuvent garantir la fiabilité totale.

Enfin, Hofstede et al.<sup>25</sup> montrent que plusieurs dimensions concernant la perception par les salariés de leurs pratiques dans l'organisation, permettent d'expliquer les différences entre vingt unités de travail. Ces dimensions pourraient constituer la culture : ainsi des démarches d'enquête rigoureuses révèlent des différences constantes entre les entreprises ; d'autre part, ces différences touchent aux perceptions des pratiques de travail, ce qui renforce les définitions établies de la culture. Bourcier<sup>26</sup> poursuit une démarche d'identification avec la même rigueur pour définir de la même manière les traits de culture dominants d'une entreprise et de ses principales sous-cultures.

En sortant du cadre manichéen des critiques du concept de culture, ces recherches déplacent le statut de

la culture dans le management. Elle serait un des aspects de la réalité organisationnelle qu'il s'agit d'utiliser comme une ressource.

### III - CULTURE - RESSOURCE

Même si le "Prix de l'Excellence" montrait le besoin de la ressource d'une culture forte, on dispose de peu d'éléments concrets pour exprimer pratiquement ce statut de ressource. Pour pallier cela, trois questions doivent être posées :

#### A - A quel niveau opère la culture ?

Thomas (1989) définit la culture comme un ensemble de symboles, rituels, etc. mais cela ne fait que pointer les bizarreries de toute organisation sans en approcher la culture. Green (1988) ouvre des pistes plus riches en voyant en elle un ensemble de représentations qui alimentent et contraignent les processus en œuvre.

Dans une étude, nous avons été amenés à analyser les stratégies développées par les entreprises-membres d'un groupement d'achat. A examiner plusieurs dizaines de situations stratégiques, il apparaissait que des représentations communes, pas conscientes, sous-tendaient ces pratiques. Par exemple, la commune vision d'un environnement uniquement menaçant structurait toutes les stratégies.

Dans une recherche sur la culture commerciale d'une grande entreprise publique, l'analyse des pratiques commerciales (observation, recherche d'informations structurelles, entretiens semi-directifs auprès d'échantillons contrastés de vendeurs) révèle des représentations communes concernant ce que sont le client, la vente ou le service.

Ainsi, la culture n'est peut-être pas, comme le suggère Schein (1985), un ensemble d'informations à chercher à différents niveaux (artefacts, croyances, hypothèses) mais, plus nettement, les hypothèses sous-jacentes à des pratiques réelles de gestion et de fonctionnement de l'organisation.

#### B - Intuition ou analyse

La culture a pu apparaître comme le concept "garbage" qui recueille tout ce que l'on ne sait expliquer autrement. Pourtant, comme le montre Wilkof<sup>27</sup>, la culture est repérable à travers certains "thèmes" : les débuts de l'entreprise, le principe de base de son fonctionnement (par exemple : tout faire dans une perspective gagnant-gagnant), la nature de l'activité, le management de l'information scientifique et technique, le mode de prise de décision et les mécanismes de pouvoir, d'influence et de statut. Ces thèmes sont considérés par Wilkof comme les plus pertinents et révélateurs de la culture dans l'entreprise concernée.

Dans la même perspective, nous pouvons considérer que la mise en évidence de la culture s'opère en considérant les domaines de l'entreprise qui sont le mieux à même de l'illustrer. Sans pouvoir en faire une liste exhaustive, cinq domaines nous paraissent les plus "illustratifs"<sup>28</sup> : les fondateurs et les circonstances de la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs, les signes et symboles. Mettre en évidence les traits de la culture revient à rassembler les informations disponibles dans ces cinq domaines et à rechercher les logiques qui leur sont sous-jacentes.

Cette démarche a été développée dans des entreprises très différentes en taille et activité. Les résultats des "audits de culture" réalisés nous permettent de dégager plusieurs types de traits de culture récurrents, qui ne correspondent pas à une typologie pré-existante mais résultent d'une dizaine d'études sur le terrain :

- une conception de l'activité,
- une conception de l'environnement,
- une conception de la personne.

Ces trois dimensions ne sont pas exhaustives mais récurrentes dans les études réalisées. Elles montrent que les typologies proposées sont trop réductrices et souvent basées sur aucune étude de terrain ; elles montrent aussi que ce ne sont ni les signes ou bizarreries, ni les connaissances ou les opinions du personnel, qui constituent la culture, mais plutôt les références sous-jacentes aux décisions, systèmes de gestion ou modes de fonctionnement de l'entreprise. La culture-ressource renvoie donc à une réalité qui résulte du processus d'apprentissage de l'entreprise tout au long de son histoire.

### C - Changement ou non

Les perspectives de Green (1988), Wilkins (1988) ou Weick (1987), entre autres, nous invitent à sortir du dilemme de savoir si culture rime avec changement d'une part et si le changement de culture est possible d'autre part.

Les audits de culture réalisés nous ont montré que des traits de culture recensés par l'entreprise elle-même sont généralement validés par la recherche ; toutefois, d'autres traits apparaissent, qui n'étaient pas perçus par l'organisation. Une grande banque de dépôt, par exemple, n'avait pas détecté que dans sa culture existait une conception de l'activité totalement orientée vers la relation avec les clients : cela s'avèrait particulièrement important à l'heure où la banque doit se lancer à la recherche des clientèles de particuliers.

Plus encore, ces traits non-perçus sont souvent positivement liés aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Une grande entreprise publique déplorait son orientation vers le service public plutôt que vers la rentabilité, alors que "service public" signifiait dans sa culture professionnalisme et volonté de satisfaire le public ; elle disposait des ressources de base pour une politique de qualité de service.

La culture-ressource est donc ce qu'il faut savoir exploiter avant de vouloir essayer de changer. Cette approche ne conteste pas les théories du changement, elle est au contraire tellement persuadée de la difficulté du changement qu'elle tente d'exploiter en premier lieu l'existant avant de vouloir le changer.

### IV - CONCLUSION

Les recherches sur la culture devraient donc aujourd'hui sortir des faux débats manichéens évoqués plus haut. En prenant la culture comme une part de la réalité organisationnelle, elle pourrait affiner les méthodologies de mise en évidence afin de construire progressivement une taxonomie des dimensions culturelles.

En prenant la culture comme une ressource, les démarches de recherche-action pourraient s'écarter de leur tendance culpabilisante pour orienter l'apprentissage organisationnel vers une amplification des traits de culture adaptés aux problèmes organisationnels plutôt que vers les "révolutions culturelles".

- 1 DELISI, P.S. Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change. Sloan Management Review, Fall 1990, pp. 83-93.
- 2 STRATEGOR. Paris: Interéditions, 1988.
- 3 KOENIG, G. Management stratégique. Paris: Nathan, 1990.
- 4 HASSARD, J, SHARIFI, S. Corporate culture and strategic change.
- 5 Voir SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- 6 Voir les travaux de R.M. Kanter par exemple.
- 7 GREEN, S. Strategy, Organizational Culture and Symbolism. Long Range Planning, Vol. 21, N° 4, pp. 121-129, 1988.
- 8 THOMAS, A.P. The Effects of Organizational Culture on Choices of Accounting Methods. Accounting and Business Research, Vol. 19, N° 76, pp. 363-378, 1989.
- 9 DESHPANDE, R., WEBSTER Jr, F.E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, Vol. 53, pp. 3-15, January 1989.
- 10 SMIRCICH - Concepts of culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 30-48, Sept. 1983.
- 11 THEVENET, M. L'appréciation du Personnel, in Encyclopédie de Gestion, Paris: Editions Vuibert, à paraître.
- 12 Voir les travaux de RM Kanter.
- 13 Sciences - Com. le Communicator, Paris: Dunod, 1991.
- 14 KROEBER, AL, KLUCKHOHN, C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. Papers of the Peabody Museum, 47, 1952.
- 15 CROZIER, M. L'entreprise à l'écoute. Paris: Interéditions, 1989.
- 16 HOFSTEDE, BELLANGER. Les différences culturelles dans le management. Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.
- 17 ADLER, N. International dimensions of organizational behavior. 2d edition. Boston: PWS-Kent, 1991.
- 18 HARRIS, PR, MORAN, RT. Managing cultural differences. Houston: Golf Publishing Company, 1987.
- 19 LAURENT - INSEAD. Cité par Adler.
- 20 CROZIER, M., FRIEDBERG, E. L'acteur et le système. Paris: Seuil, 1976.
- 21 ANTHONY, PD. The paradox of the management of culture or "He who leads is lost". Personnel Review, 19, 4, pp. 3-8, 1989.
- 22 Bolman et Deale (Modern approaches for understanding organizations); G Morgan (Images de l'organisation).
- 23 WILKINS, AL, DYER Jr, WG. Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change. Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, N° 4, pp. 522-533.
- 24 WEICK, KE. Organizational Culture as a Source of High Reliability. California Management Review, Vol. 29, N° 2, Winter 1987, pp. 112-127.
- 25 HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B, DAVAL OHAYV, D, SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 1990, pp. 286-316.
- 26 BOURCIER, C. "Propositions méthodologiques pour l'identification des valeurs organisationnelles et la délimitation de la culture dominante et des micro-cultures dans une entreprise de services". Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université d'Aix-Marseille 3. 1990.
- 27 WILKOF, MV. Organizational culture and decision making: a case of consensus management. R&D Management, 19, 2, 1989, pp. 185-199.
- 28 THEVENET, M. Culture d'entreprise. In Encyclopédie de Gestion. Paris: Editions Vuibert, à paraître.