

Communautés culturelles et GRH

J. Abraham

UNIVERSITE DE TOURS - IGT

RESUME

Nous soutenons ici, la thèse de la présence de cultures de secteur, que nous appelons des mésocultures. A l'heure où, avec l'Europe, nous entrons dans une nouvelle phase d'internationalisation, l'entreprise est soumise à plusieurs forces culturelles: la culture nationale et sociétale, qui sont des macrocultures, la culture organisationnelle qui est la microculture sécrétée par l'entreprise elle-même et la culture du secteur qui représente une mésoculture.

Nous soulignons notamment le rôle joué par le manager et l'environnement dans la relation succès/culture, relation qui est à l'origine des mésocultures.

Nous exposons un exemple de résultats auxquels nous sommes parvenus dans le cadre d'une étude doctorale portant sur plus de cent établissements. Nous illustrons par des cartes les distances qui peuvent exister entre les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, des matériels électriques et électroniques, en ce qui concerne deux composantes de notre modèle de recherche, les rites et les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous souhaitons que cette hypothèse de l'existence de mésocultures puisse un jour être validée au niveau européen.

AU DELA DES CULTURES D'ENTREPRISES, LES FRONTIERES MESOCULTURELLES...

A l'heure où l'on fait un pas supplémentaire avec l'Europe vers l'internationalisation de nos économies, il faut éviter de faire un amalgame entre tout ce qui est culturel, la culture d'entreprise et les aspects culturels de l'internationalisation de la GRH. Pourtant il est difficile d'y voir clair.

L'entreprise baigne dans plusieurs strates culturelles. Il y a d'une part la culture nationale qui regroupe les pratiques et les valeurs qui changent d'une frontière à l'autre. Il y a d'autre part la culture sociétale, dont les caractéristiques évoluent d'une génération à l'autre. La présence de ces cultures au delà des limites de l'entreprise la contraint dans ses méthodes de management des hommes. Il y a enfin la culture qui est sécrétée par l'entreprise elle-même, la culture organisationnelle. Il s'agit de tout ce qui reste relativement stable (histoire, valeurs, rites, héros, pratiques, comportements) quand tout bouge dans le contexte du travail (les fournisseurs, les contraintes économiques, les lieux d'implantation, les techniques de travail, les collaborateurs).

Face au grand marché européen, on prend conscience une nouvelle fois que l'entreprise est soumise à plusieurs forces culturelles. On s'interroge sur les changements qu'elles vont entraîner pour l'entreprise et la GRH. Cependant certaines de ces forces opposent des résistances au changement. Nous proposons ici quelques réflexions sur ces forces d'inertie culturelles. La culture d'entreprise constitue une de ces forces qui freinent le changement. Mais ce n'est pas la seule. Il existe également des invariants culturels entre des entreprises qui travaillent dans le même secteur. Nous les avons appelés : mésocultures.

1. Cultures par secteur ou mésocultures

Bien que nous ayons mis en évidence ces mésocultures dans le cadre restreint de la France, nous pensons que de telles communautés culturelles de type professionnel, si elles étaient analysées au niveau européen, pourraient faciliter les échanges, les coopérations ou le partenariat d'entreprises. Notre étude apporte donc une modeste pierre à l'édifice.

En nous fondant sur une partie de nos propres recherches¹, nous montrons qu'il existe des frontières d'ordre culturel à l'intérieur de notre pays, entre différents secteurs d'activité. Il existe donc des mésocultures, c'est-à-dire des cultures d'entreprise différenciées en fonction du secteur de l'activité principale d'entreprise (code APE). Le niveau "mésoculture" se situant en deçà des cultures nationales (macrocultures) et au delà des cultures d'entreprises (microcultures), une approche extérieure des cultures d'entreprise était nécessaire pour les mettre en évidence.

Des approches extérieures des cultures d'entreprise peuvent apporter des enseignements précieux aux gestionnaires. La culture d'entreprise a toujours été considérée du dedans et les méthodologies monographique et clinique ont contribué à accentuer cet état de fait². Or la culture est fondée non seulement sur des croyances internes du comment "manager" mais également sur des croyances externes sur le comment être concurrentiel³. L'effort de formalisation et la méthodologie que nous avons mise en oeuvre ont précisément eu pour objet de montrer que la culture d'entreprise peut aussi s'appréhender du dehors. Cette approche extérieure de la culture d'entreprise était nécessaire pour mettre en évidence des différences par secteur. Avant de rapporter quelques unes de ces différences nous voudrions exposer la dynamique qui peut expliquer l'existence de mésocultures.

Pourquoi la culture d'une entreprise peut-elle être influencée par les caractéristiques de l'industrie dans laquelle elle opère ? Avant tout il faut comprendre le processus de création ou de transformation d'une culture d'entreprise et se souvenir que les valeurs sont la base de toute culture. La culture change chaque fois qu'une nouveauté dans l'organisation est en premier lieu, porteuse d'une ou de plusieurs valeurs, en deuxième lieu, impulsée par une personne, en troisième lieu, transmise à d'autres personnes et enfin, appropriée par l'ensemble.

Nous avons résumé ce processus par un algorithme (Schéma 1).

- 1) Le manager (ou toute autre personne) propose ou impose au groupe des solutions qui fonctionnent.
- 2) Le manager doit s'assurer que le groupe ait clairement perçu le succès de ces solutions ou de ces innovations
- 3) Le manager doit veiller à ce que ces solutions soient réutilisées. Le fait qu'elles aient été couronnées de succès est une condition nécessaire pour que le manager opère une transformation sur les comportements ou l'opinion du groupe. Le groupe subit un processus d'apprentissage dont le but est l'appropriation de méthodes qui fonctionnent et l'internalisation des valeurs qui les sous-tendent.

Il y a un lien entre le succès et la culture. La pierre angulaire du processus, tient en effet au succès ou à l'échec des solutions proposées. Outre les compétences du manager, l'environnement est un paramètre qui conditionne les chances de réussite et notamment l'environnement industriel, l'état de la concurrence, les exigences des clients ou les contraintes de la société.

On comprend alors comment certaines composantes de la culture d'entreprise peuvent être contingentes de l'environnement. Les entreprises placées dans un environne-

ment industriel similaire et soumises aux mêmes contraintes seront enclines à adopter des solutions identiques. Dans tout système de variables, les contraintes réduisent le nombre de solutions possibles. Ainsi les proximités culturelles entre entreprises du même secteur seraient la conséquence du mimétisme inconscient dans les pratiques qu'elles adoptent et qui leur sont imposées par l'environnement.

C'est une première explication. Nous en voyons une autre, toujours à la lumière du schéma précédent. Une entreprise qui connaît une série de succès attire l'attention des autres (succès perçu) qui essaient de reproduire ses agissements (processus d'apprentissage). Une entreprise peut ainsi, parce qu'elle est perçue comme gagnante, impulser des valeurs à l'ensemble d'une profession, d'un secteur ou d'un réseau. Bien sûr ces valeurs et le processus de propagation dépendront largement de l'environnement : nombre et variabilité des concurrents, degré de turbulence ou de stabilité de l'environnement et potentiel de croissance du marché.

L'adaptation à l'environnement est un gage de réussite pour les méthodes. Les entreprises d'une même industrie partagent les méthodes nécessaires à leur survie. Et certains éléments culturels (pratiques et valeurs) émanants de ces méthodes peuvent générer des cultures voisines.

2. Points de méthodologie

Des établissements à l'intérieur d'un même secteur d'activité partagent les mêmes composantes microculturelles, telle est l'une des hypothèses de recherche que nous avons validée. Les secteurs d'activité sur lesquels porte l'étude sont la fabrication de matériels électriques (secteur numéroté 28 dans la nomenclature INSEE), la fabrication de matériels électroniques (secteur 29), l'automobile (secteur 31) et l'aéronautique (secteur 33). L'analyse a été effectuée sur 114 établissements.

Les quatre secteurs sont comparés selon les cinq composantes culturelles mises en évidence dans une étude préalable, c'est-à-dire du point de vue de la maturité du concept de culture d'entreprise, du point de vue des représentations mentales qu'évoque ce concept, du point de vue de l'histoire, de la nature des héros et enfin du point de vue des rites et pratiques de GRH. A chaque composante culturelle correspond un certain nombre d'items d'un questionnaire autoadministré qui ont servi à les mesurer. L'ensemble composé des variables et des items correspondant se trouve au schéma 2.

Les traitements statistiques utilisés pour comparer les secteurs sont les tests d'égalité des moyennes et l'analyse discriminante, sur le logiciel Stat-Itcf.

Le schéma 2 répertorie l'ensemble des composantes du modèle de l'étude. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de limiter l'exposé des différences sectorielles à une seule des cinq composantes culturelles figurant dans notre étude. Il s'agit de la composante rites et pratiques de GRH.

3. GRH, rites et culture

Certains comportements dans les organisations peuvent sembler non rationnels car ils sont improductifs. Ce sont les rites, des actions à travers lesquelles la culture se manifeste. Ils ont été étudiés en anthropologie dans les sociétés tribales. Mais il en a été peu question en sciences de gestion. Les rites sont des véhicules des valeurs. Sans rite et sans cérémonie les valeurs n'auraient pas d'impact. Les rites sont des ensembles d'actes répétitifs qui ont un sens pour ceux qui les pratiquent. L'important dans le rite n'est pas ce que l'on fait, mais ce que l'on veut dire quand on le fait. Ils servent à rapprocher ou à éloigner les individus, à assurer la continuité de la vie sociale, car les personnes changent mais les faits et gestes restent identiques.

En outre ce sont des expressions conservatrices de la culture. Ils peuvent constituer des obstacles au changement organisationnel, en même temps qu'ils peuvent être utilisés comme instrument de changement. Les managers ont donc un rôle à jouer dans l'orchestration de ces rites.

Certains rites sont destinés par exemple, à renforcer le statut social d'une personne ou l'image d'une communauté. Ils servent à donner une image florissante du groupe ou à reconnaître l'action exemplaire d'une personne en particulier. Les Oscars, les prix Nobel, les médailles du travail renforcent le statut des personnes dans nos sociétés modernes. Il s'agit des rites de renforcement. D'autres servent à rassurer les personnes, à montrer que quelque chose est fait pour résoudre les problèmes (cercles de qualité, gestion par objectif, groupes d'expression). Ils peuvent servir à déplacer un problème ou à renforcer ou à légitimer un pouvoir en place. Il s'agit de rites de renouveau et de rénovation des structures⁴.

Nous avons eu une double approche des rites. La première est fonctionnelle. Nous avons posé comme postulat l'existence de rites dans les entreprises de notre échantillon et nous avons porté notre attention uniquement sur la nature de la fonction que remplissent ces rites. Les cinq fonctions des rites retenues sont celles qui ont pour objet de renforcer l'identité, rénover les structures, fêter l'ancienneté, annuler les particularismes de groupes, faciliter les transitions d'un poste ou d'un service à un autre.

La seconde approche que nous avons eu des rites concerne plus particulièrement les pratiques de GRH. La notion de rite étant entendue dans son asseption la plus large d'"acte répétitif et significatif", il y a du rituel à tous les niveaux structurels de l'organisation, tant au niveau des relations inter-personnelles que dans les structures de travail et les pratiques de gestion. Nous avons retenu six pratiques rituelles de GRH, le fait d'avoir un profil d'entreprise, un système d'évaluation formalisé, un système de primes pour résultats quantitatifs, un système de primes pour résultats qualitatifs, la possibilité de faire carrière, de discuter les résultats et d'être rémunéré à l'ancienneté.

Pour établir ce découpage et les variables auxquelles nous devons nous intéresser, nous avons utilisé les typologies

de la littérature et les résultats d'une pré-étude qualitative. Les typologies sont simplificatrices et non exhaustives, cependant elles permettent la comparaison et organisent la compréhension des comportements organisationnels et culturels.

4. Résultats de la recherche

Tous secteurs confondus, il ressort que les rites servent surtout, d'une part à renforcer l'identité et l'image de l'entreprise et d'autre part à fêter l'ancienneté. Dans les entreprises, ils servent moyennement à rapprocher les groupes ou réduire les conflits. Ils servent peu ou pas à améliorer les structures et à faciliter les transitions.

Si l'on examine, schéma 3, les secteurs les uns par rapport aux autres du point de vue de la fonction des rites, nous remarquons que le secteur de l'électronique est légèrement atypique puisque les rites de réduction des disparités intergroupes y sont très présents. D'après la carte de projection des points-secteurs sur les axes discriminants, le secteur de l'automobile est celui où la valeur ancienneté est la plus présente.

Dans les schémas 4 et 5, on trouvera les points de projection des secteurs sur les trois axes principaux de l'analyse discriminante des pratiques de GRH. On voit notamment que les établissements se différencient selon les pratiques de rémunération, les possibilités de carrière et la présence ou l'absence de profil d'entreprise à l'embauche.

Trouver une similarité entre les rites, mais également entre d'autres composantes de la culture d'entreprise, dans un même secteur, c'est toucher le cœur de son fonctionnement, car ce sont les valeurs différentes que véhiculent chacune de ces composantes, qui font que des secteurs peuvent avoir une culture différente.

Le schéma 5 illustre quelques unes de ces différences sous la forme de profils mésoculturels. Ainsi l'aéronautique est le secteur où l'on trouve le moins de pratiques de GRH dynamisantes mais où les symboles, les rites et l'histoire ont un poids sur la culture. C'est un secteur où le concept même de culture d'entreprise est "mature", c'est-à-dire largement utilisé et étudié. A l'opposé, dans le secteur de fabrication de matériels électroniques, le poids de l'histoire et des symboles y est bien plus faible, bien que ce soit un secteur à maturité du concept forte. L'automobile et la fabrication de matériels électriques ont des profils plus voisins, à l'exception d'une histoire plus forte et d'un concept plus mature dans l'automobile.

Du point de vue de la GRH, l'étude des rites et d'autres composantes de la culture est utile pour comprendre comment les managers contribuent à renforcer le système de valeurs et d'objectifs de l'entreprise⁵. Des auteurs ont étudié le rôle des pratiques rituelles de GRH : Solberg⁶ a étudié comment l'organisation de séminaires peut rajeunir une culture; Olsen⁷ a montré comment les comportements adoptés dans des procédures organisationnelles ordinaires comme les décisions budgétaires cachent des aspects rituels importants. Les pratiques de GRH ont bien un aspect rituel.

Nous retiendrons que le maintien délibéré de procédures particulières par les membres d'une organisation ne s'explique pas toujours par des raisons rationnelles d'efficacité. L'attachement à certaines valeurs explique bien souvent la reconduction de ces pratiques.

5. Limites de l'étude et pistes de recherche

A l'exception de l'article de Gordon, nous n'avons pas trouvé d'études de la culture d'entreprise en rapport avec le secteur d'activité, cette étude revêt donc un aspect original. Cependant, bien que nous ayons trouvé un ensemble de caractéristiques mésoculturelles dans les quatre secteurs de notre échantillon, nous pensons que le secteur d'activité ne constitue pas une frontière unique pour les composantes et les valeurs microculturelles.

La culture d'un établissement peut être également influencée par celle de ses principaux partenaires. Ainsi il peut exister des proximités entre diverses unités professionnelles, pour lesquelles l'intensité des échanges est particulièrement forte. Des différences dans les valeurs microculturelles pourraient s'expliquer par la nature des relations industrielles entre ces unités (sous-traitance, partenariat, filière...).

Cette idée d'une relation entre la culture et l'intensité des échanges entre des établissements différents, nous paraît une voie de recherche intéressante portant sur la fonctionnalité de la culture d'entreprise, pour et au delà de l'entreprise elle-même.

Partager la même culture permet l'économie de contrôle et de dysfonctionnement et donc un gain financier. Ainsi partager une même culture entre collaborateurs, mais aussi entre sous-traitants, franchisés, membres d'un réseau ou le long d'une filière nous paraît être un moyen de limiter ces coûts. La culture d'entreprise devrait donc être abordée dans le contexte de communautés professionnelles particulières, pour comprendre leur fonctionnement, consolider leurs succès ou contrer leurs échecs.

Il serait intéressant qu'une telle étude soit reconduite dans d'autres pays de la communauté et dans les mêmes secteurs d'activité. Ce serait l'occasion de mettre en évidence des mésocultures automobile, aéronautique, électrique ou électronique au niveau européen et de juger de l'importance pour la culture d'entreprise et la GRH, des frontières sectorielles par rapport aux frontières nationales. Ce sont à nouveau des invitations à aborder la culture d'un point de vue à la fois intérieur et extérieur à l'entreprise.

NOTES DE BAS DE PAGE

1. Thèse de doctorat soutenue le 17 janvier 1992 en présence des professeurs membres du jury : José Allouche, J.Pierre Helfer, Michel Kalika (directeur de recherche), Claude Piganiol, Maurice Thévenet et Michel Kalika.
2. DAVIS S.M. (1984) Managing the corporate culture, Cambridge, Mass., Ballinger.
3. GORDON G.G. (1991) "Industry determinants of organizational culture", Academy of Management Review, vol.16, N°2, pp.396-415.
4. Pour plus de précisions se référer aux chapitres 7 et 9 de la thèse.
5. ALUTTO J.A., BELASCO J., TRICE H.M., (1969) "The role of ceremonials in organizational behavior", Industrial and labor relations review, vol.23, pp.40-51.
6. SOLBERG S.L. (1985) "Changing culture through ceremony : an example from GM", Human Resource Management, vol.24, N°3, pp.329-340.
7. OLSEN J.P. (1970) "Local budgeting, decision-making or a ritual act ?", Scandinavian Political Studies, Norvège, vol.5, pp.85-118.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J., La typologie des stratégies sociales des entreprises françaises : une nouvelle approche. La suppression du biais sectoriel et analyse dynamique, Cahier Institut ADIA, Octobre 1985.
- DENISON D.R., Corporate culture and organizational effectiveness, New York, John Wiley & Son, 1990.
- FRANKE R.H., HOFSTEDE G., BOND M.H., "Cultural roots of economic performance : a research note", Strategic Management Journal, vol 12, p.165-173, 1991.
- GORDON G.G., "Industry determinants of organizational culture", Academy of Management Review, vol 16, N°2, p.396-415.
- HARRIS P.R., MORAN R.T., Managing cultural differences (2ème édition), Houston, Gulf publishing company, 1987.
- HOFSTEDE G., NEUIJEN B., OHAYV D.D., SANDERS G., "Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases", Administrative Science Quarterly, N°35, P286-316, 1990.
- KALIKA M. Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances, Paris, Economica, 1988.
- MARTINET A.C., Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, 1990.
- PIGANIOL C., "Méthodes de la recherche scientifique", Support de recherche, DEA de Sciences de Gestion, Tours-Poitiers, avril 1991.
- SATHE V., Culture and related corporate realities, R.D.Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1985.
- SCHEIN E.H., Organizational culture and leadership, San Francisco/London, Jossey-Bass, 1985.
- THEVENET M., Audit de la culture d'entreprise, Les Editions d'Organisations, 1986.

Schéma 1 Dynamique de la culture d'entreprise

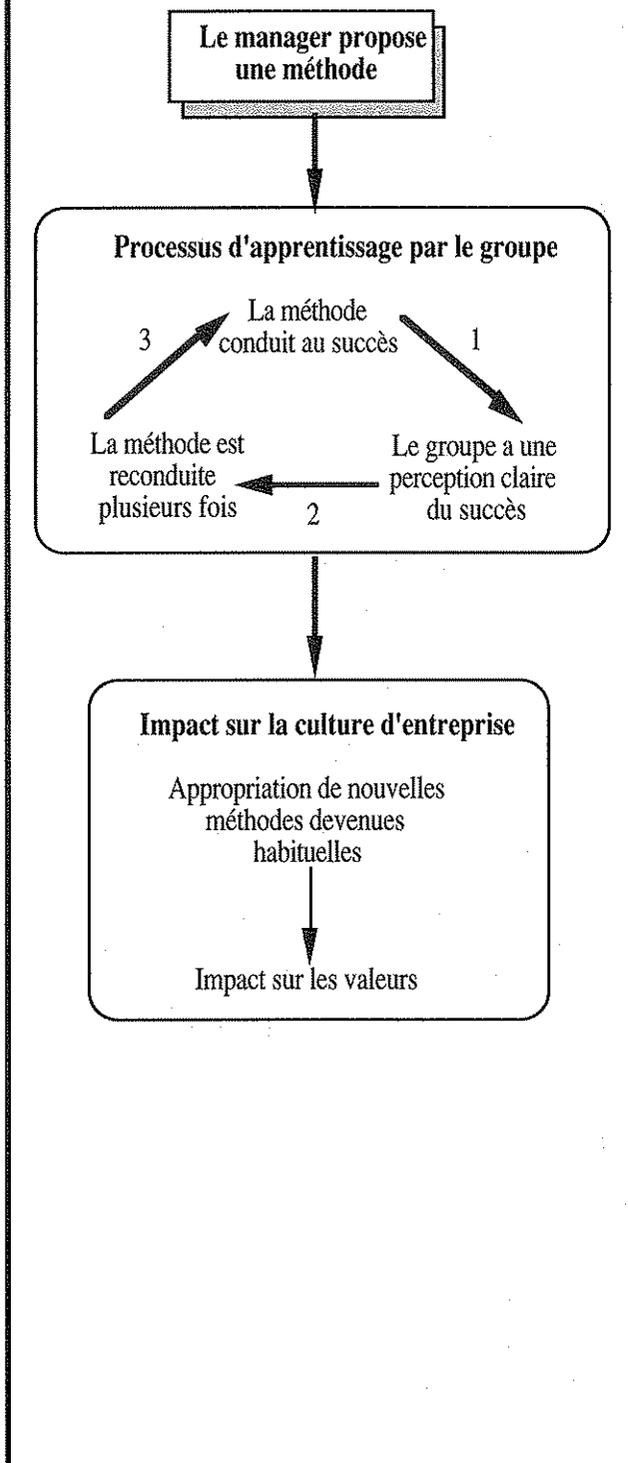


Schéma 2 Variables du modèle

MATURITÉ DU CONCEPT DE CULTURE D'ENTREPRISE

1. Concept utilisé ; 2. Culture étudiée ; 12. Culture influençant la GRH ; 13. Culture influençant la communication ; 14. Culture influençant la stratégie ; 15. Valeurs affichées ; 48. Philosophie diffusée ; 49. Philosophie partagée

REPRÉSENTATION MENTALE DU CONCEPT DE CULTURE D'ENTREPRISE

3. Esprit maison ; 4. Esprit de solidarité ; 5. Couleur, sigle ; 6. Modèle de conduite ; 7. Traditions ; 8. Message, projet ; 9. Style de management ; 10. Métier

POIDS ET INFLUENCE DE L'HISTOIRE SUR LA CULTURE

- POIDS : 7. Traditions ; 19. Récits historiques ; 20. Histoire connue du personnel ; 21. Attache aux traditions ; 22. Frein au changement ; 29. Héros fondateur ; 37. Fêter l'ancienneté ; 40. Musée d'entreprise

- INFLUENCE : 23. Sur l'esprit d'entreprise ; 24. Sur les types de comportement ; 25. Sur le style de gestion ; 26. Sur l'image d'entreprise

NATURE DES HÉROS

29. Fondateurs ; 30. Cadres ; 31. Leader ; 32. Exemple ; 33. Equipe performante

RITES ET PRATIQUES RITUELLES DE G.R.H.

- RITES : 34. Renforcer l'identité ; 35. Renover les structures ; 36. Fêter l'ancienneté ; 37. Annuler les particularismes ; 38. Faciliter les transitions

- PRATIQUES RITUELLES DE GRH : 41. Profil d'entreprise ; 42. Système d'évaluation formalisé ; 43. Primes pour résultats quantitatifs ; 44. Primes pour résultats qualitatifs ; 45. Faire carrière ; 46. Discussions des résultats ; 47. Rémunération à l'ancienneté

Schéma 3 Les rites de discrimination sectorielle

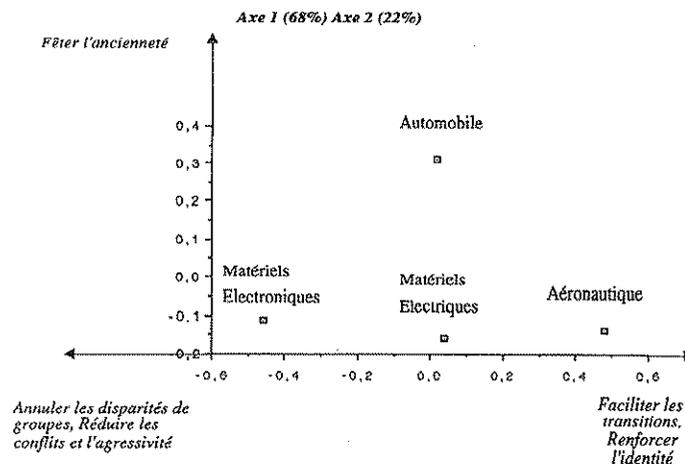


Schéma 4 Des pratiques de GRH discriminantes

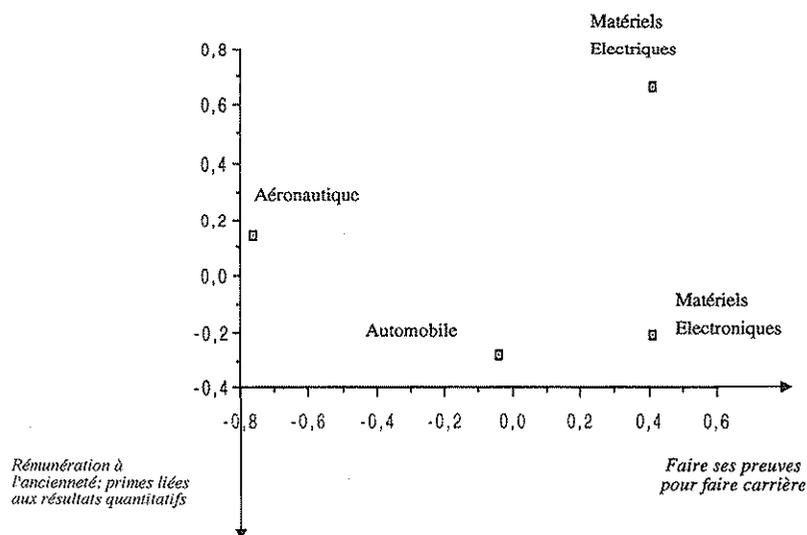


Schéma 5 Des pratiques de GRH discriminantes

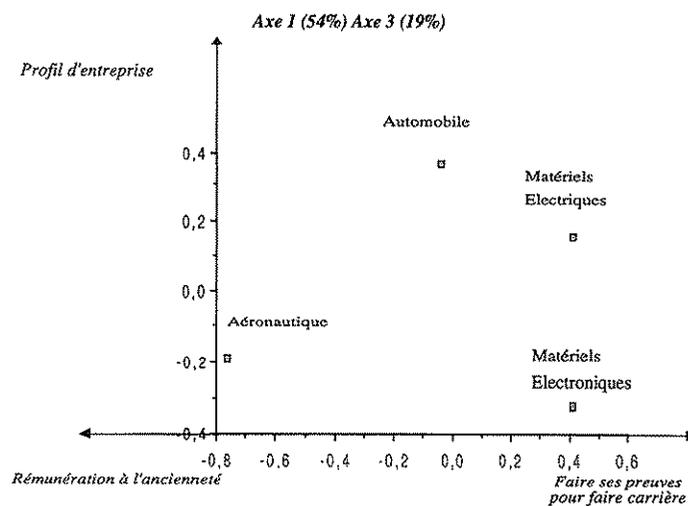
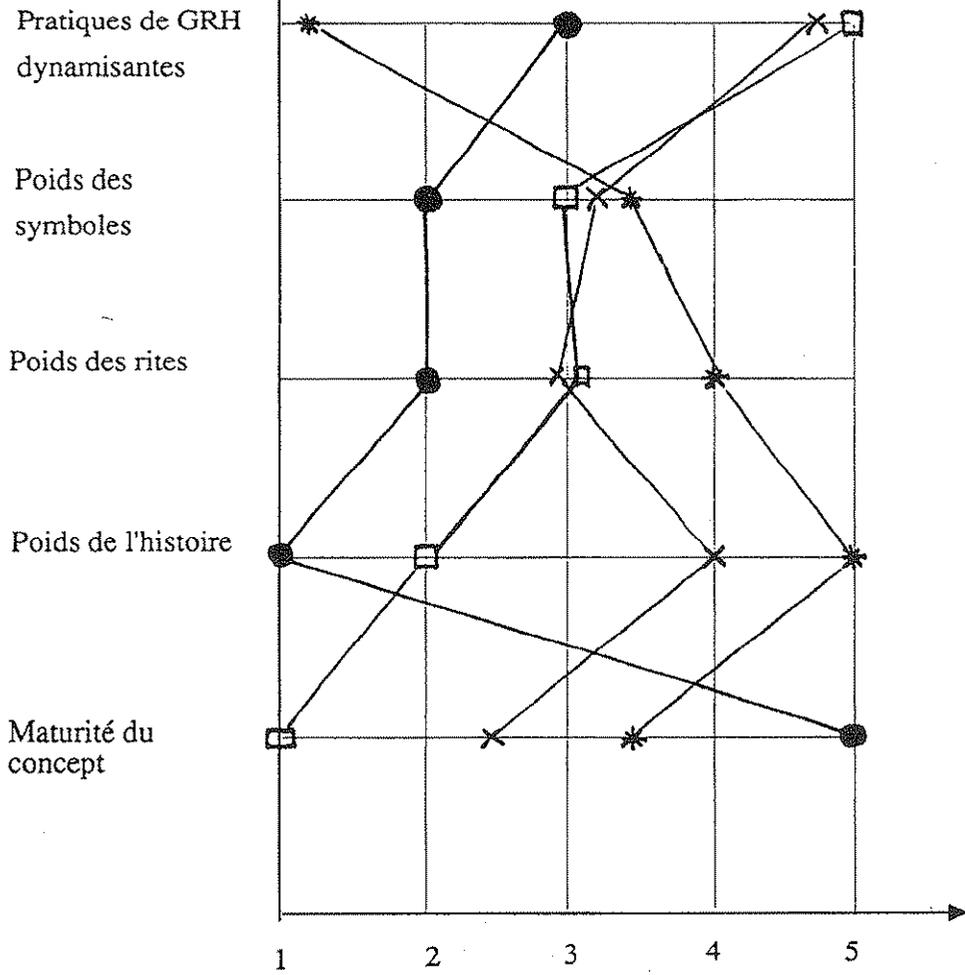


Schéma 6
Les profils méso-culturels

Nature des composantes culturelles



- MATERIELS ELECTRIQUES
 - MATERIELS ELECTRONIQUES
 - × AUTOMOBILE
 - * AERONAUTIQUE
- Poids relatif des composantes culturelles