

# Dossier 8 : Management de l'organisation et culture d'entreprise

**.I. Définition et composantes de la culture d'entreprise.**

**.II. Evolution de la culture d'entreprise en tant que variable d'action pour le management .**

**.III. Fonctions, enjeux et limites de la culture d'entreprise.**

**.IV. Le management interculturel :**

*Manager le risque « de chocs culturels » et transformer les différences culturelles en opportunités.*

# .I. Définition et composantes de la culture d'entreprise

## Définition

• A l'origine, « *culture* » correspond au traitement réservé à la terre (qu'on cultive; du latin « *colere* ») et se réfère donc à une forme d'activité humaine.

• Au XIX<sup>ème</sup> siècle, la notion de culture va évoluer et se définir en intégrant différentes approches (ce qui peut en expliquer la polysémie) et notamment :

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

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

- **appliquée aux organisations et au management** :

« *ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* » ( M. Thévenet). Ainsi, l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management.

## I. Définition et composantes de la culture d'entreprise

- « *La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble* » (Louart et Sire)

- Selon Edgar Schein\*, (... « *Culture organisationnelle et leadership* ,...- 1985 ), *la culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation.*

• **Cette culture d'entreprise, et plus largement la culture organisationnelle, cohabite avec des sous-cultures : à l'intérieur d'une même organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance à :**

- un métier ( culture de savoirs); à la PCS (Le sociologue Ph Bernoux identifie 9 modèles culturels fonction des PCS)

- un territoire :(pays, régions, par exemple)

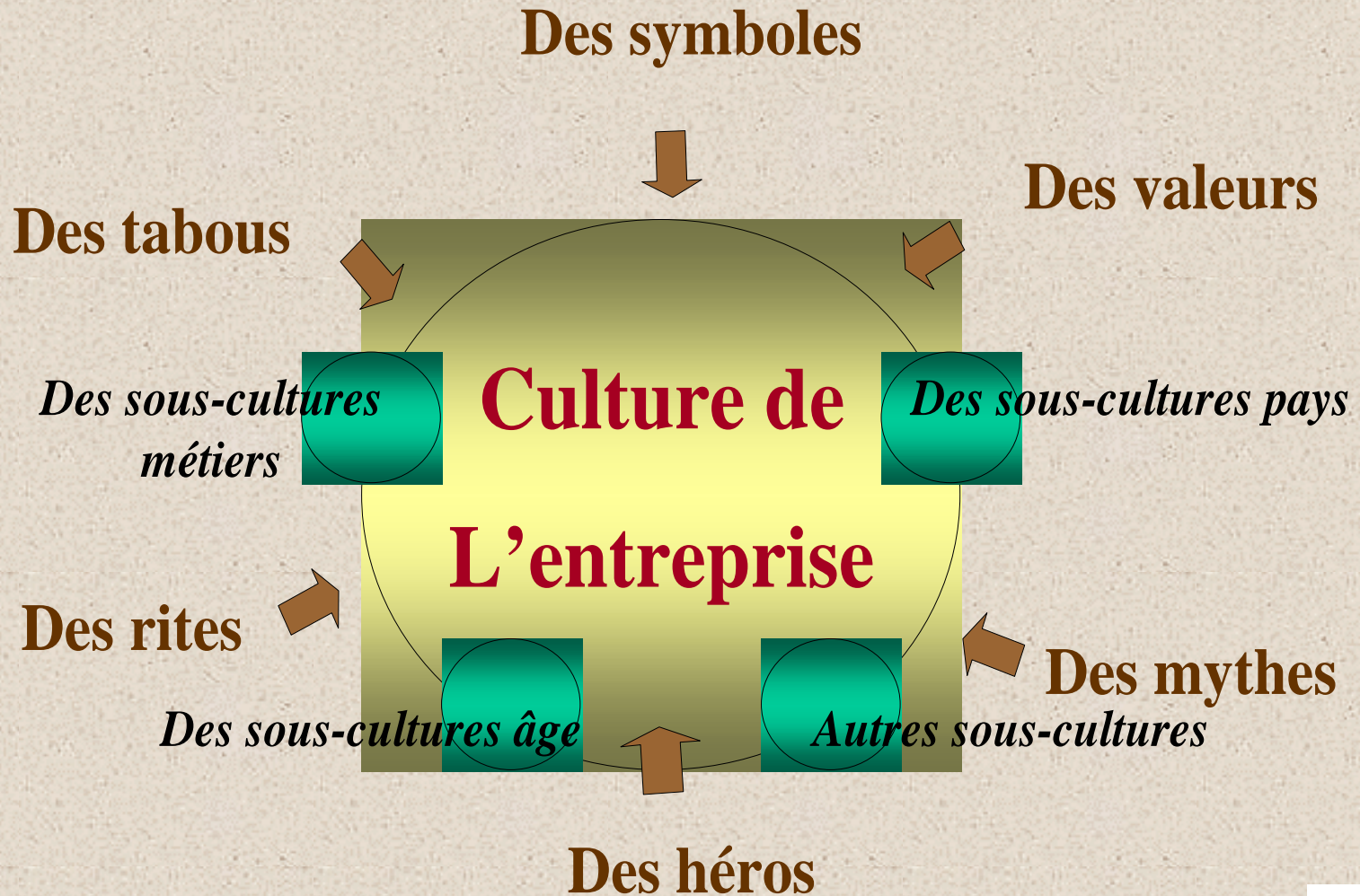
- une classe d'âge, au sexe, à la religion,...

**Ces sous-cultures peuvent se placer en contradiction, voire en conflit avec la culture organisationnelle (voir le point 4 Le management interculturel).**



**Composantes**

« *La culture d'entreprise est un ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* » ( M. Thévenet)





## Composantes

« *La culture d'entreprise est un ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* » ( M. Thévenet)

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

**Des valeurs** : ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise)- ex : le style HP exposé par Peters et Waterman dans « le prix d'excellence » dans les années 80.

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

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

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

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

## .II. Evolution de la culture d'entreprise en tant que variable d'action pour le management

• Approche sociale qui s'est développée en réaction aux méthodes bureaucratiques (Weber) et tayloriennes. Mais approche instrumentale qui s'est développée dans les pratiques de gestion des entreprises, dans les années 80, en provenance des Etats-Unis (Modèle des 7S et le courant de l'excellence) et du Japon (W. Ouchi et sa théorie Z)

**De la théorie  
X/Y à la  
théorie Z**

. W. Ouchi, propose une « Théorie Z » dans un ouvrage édité en 1981 en référence à la théorie duale X/Y de Mac Gregor :


La théorie X/Y : Professeur de psychologie industrielle, Mac Gregor, dans un ouvrage de référence (... « La dimension humaine de l'entreprise-1960... ») proposa un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

- « La théorie X » : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque : L'individu a une aversion innée pour le travail. Il convient alors de le commander, de contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives d'autant qu'il recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités; il préfère être dirigé .

« La théorie Y » : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :

'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs; il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités et dispose d'un capital d'imagin

G. Lédérivier « Management des organisations et stratégies » n'est pas ou peu utilisé.



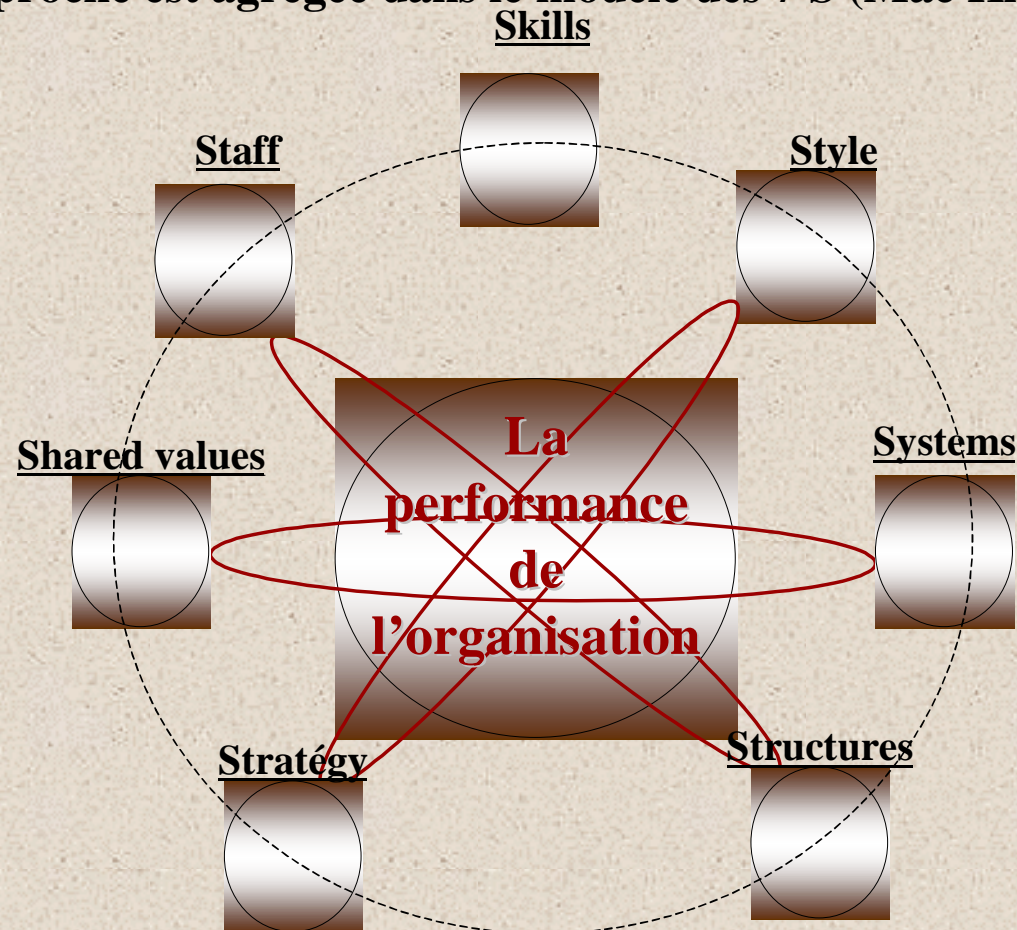
**La théorie Z : Ouchi distingue deux formes d'organisation : le type H (en référence aux Holdings) qui correspond au conglomérat(ex : ITT) et le type M (multifonctions) cad une départementalisation de l'organisation placée en cohérence autour d'un pôle technologique (Toyota, Sony,..) avec un grand partage de l'information et un sens orienté de l'action . Ces organisations de partage, en apparaissant comme une communauté d'hommes qui coopèrent et fonctionnent à partir de relations de confiance, favorisent l'émergence d'une culture de clan qui sert la performance de l'entreprise et sa cohérence organisationnelle.**

**Selon Ouchi, la force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise (façonnant une culture de clan) dans laquelle ils évoluent (avec souvent un emploi à vie). Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.**

## Le courant de l'excellence

• Dans leur best-seller « Le prix de l'excellence » (1981), Peters et Waterman décrivent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance.

• Ils insistent en particulier sur la notion de shared-values ou valeurs partagées, concept avec lequel vont graviter six autres clefs de l'organisation. Cette approche est agrégée dans le modèle des 7 S (Mac Kinsey) :





## Le modèle des 7 S (Mac Kinsey) : les 7 clés de l'organisation

### La structure

- mécaniste ou organique\*
- son degré de spécialisation\*, de formalisation\* et son ou ses modes de coordination
- fonctionnelle, divisionnelle, matricielle,..\*

### Les systèmes

- permettant la circulation de l'information et la prise de décision

### La stratégie

- axes directeurs orientant l'action vers l'atteinte d'objectifs – mode de formulation et de communication de la stratégie

### Le personnel (Staff)

- Gestion des ressources humaines

### Les savoir-faire (skills)

- Gestion des compétences, des savoirs

### Le style de management

- Modes d'expression et de répartition du pouvoir

### Les valeurs partagées ou shared-values

- Valeurs partagées et perpétuées dans l'entreprise qui donnent du sens à l'action individuelle et collective.

## Une culture à formaliser dans le projet d'entreprise

**Le rôle du projet d'entreprise pour faire de la culture une variable d'action**

• Le projet d'entreprise permet d'utiliser la culture d'entreprise comme un outil et un vecteur de management : il correspond à la charte d'identité de l'organisation et, à ce titre, il formalise la culture de cette organisation.

• Il correspond donc à la charte d'identité de l'entreprise et répond à trois questions :

- *Qui sommes nous ?*

- *Pourquoi combattons-nous ?*

- *Où voulons nous aller ?*

• L'objectif du projet d'entreprise :

- *Motiver le personnel*

- *Assurer la cohésion du personnel autour d'un objectif clairement défini pour devenir un outil du pilotage de l'organisation ( doit être exprimé comme un guide et non un règlement)*



- **Les composantes du projet d'entreprise:**

- **un dessein** : *mission qui précise le rôle que l'entreprise doit remplir. Ce sera la grande ambition de l'organisation*

Exemple: devenir le leader européen du voyage

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

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

# .III. Fonctions, enjeux et limites de la culture d'entreprise



## Fonctions et enjeux de la culture d'entreprise

### . Ses fonctions internes :

- *facteur de socialisation* : elle « communalise » cad intègre le personnel sans imposer
- *facteur de motivation* : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficience des ressources (efficience X de Liebenstein\*)

### . Ses fonctions externes :

- *vecteur d'identité et d'image* : elle institutionnalise l'organisation

En participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne ( sentiment d'appartenance)

- *facteur de performance économique* : motive, fédère et donc à l'origine de synergies.

De même, peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales (Seryex – Hofstede et le management interculturel- D'Iribarne...voir point 4 et dossier 2)



## Les limites de la culture d'entreprise

- *facteur d'acculturation* : enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos de type missionnaire (voir Mintzberg)
- *facteur de résistance au changement* : car facteur de rigidité (Burke – Selznick - Thévenet « Audit de la Culture d'entreprise »)
- *frein aux capacités d'adaptation*
- *facteur de conflits (entre et avec les sous-cultures)*


## .IV. Le management interculturel :

*Manager le risque « de chocs culturels » et transformer les différences culturelles en opportunités*

### 4.1 Enjeux et domaines du management interculturel

Des entreprises de plus en plus exposées à des risques de chocs culturels en raison :

- de la mondialisation, de la globalisation des activités et des marchés
- de la multiplication des alliances, fusions,...
- du développement de stratégies polycentriques de la part d'entreprises qui cherchent à articuler le global et le local (« Think global and act local ») – notion de glocalisation (K. Ohmae)
- d'organisations de plus en plus ouvertes sur leur système d'offre (ex : relations avec fournisseurs)
- d'organisations aux contours et territoires de plus en plus flous intégrant des acteurs multi-appartenants (entreprises réseaux, par exemple)
- ...



**Remarque 1 : L'interculturel ne se limite pas aux différences culturelles internationales.**

En effet, le risque de chocs culturels peut également s'exprimer à travers une mauvaise cohabitation entre « sous-cultures » :


- cultures générationnelles
- cultures propres à certaines classes sociales
- cultures de métier et de savoir-faire (en cas de fusion- exemple de la conception du métier de banquier à la BNP et à Paribas)
- ...

**Remarque 2 : le management interculturel doit dépasser la simple fonction de gestion des risques, pour, de manière plus offensive, considérer les différences culturelles comme une opportunité à manager -Exemple des grands projets internationaux en aéronautiques où la confrontation des approches est source d'innovations et de Facteurs Clés de Succès (FCS)**

**L'enjeu est de passer d'une logique globalisante ethnocentrique au polycentrique :**

**Logique ethnocentrique :  
on ignore les différences  
(Mac Donald Disney,...)**

**Logique polycentrique :  
approche multi-domestique pour  
s'adapter et tirer parti des  
différences (Swatch, Nestlé,...)**



Travaux et  
recherches en  
management  
interculturel

## 4.2 Manager l'intégration culturelle

Philippe d'Iribarne, Directeur de recherche au CNRS et auteur de nombreux travaux et ouvrages relatifs au management interculturel ( « *logique de l'honneur* » en 1989 « *se méfier des meilleurs pratiques* » en 2003 étudie l'influence des spécificités culturelles locales

sur les styles de management et la nature des rapports au travail : les systèmes sociaux et culturels des pays, leurs traditions vont déterminer des formes d'organisation qui sont difficilement transposables et transférables.

Geert Hofstede, Professeur d'anthropologie et de management international à l'Université de Limburg à Maastricht aux Pays-bas, étudie l'impact des cultures nationales sur les comportements organisationnels en les identifiant comme « *des programmations de la mentalité collective* ».

A partir d'une enquête réalisée auprès de salariés d'IBM répartis dans 50 pays, Geert Hofstede propose une grille d'analyse en caractérisant quatre dimensions culturelles :- *la distance hiérarchique- Le contrôle de l'incertitude et la perception du temps (monochronique ou polychronique)- Le degré d'individualisme- La masculinité et la féminité.*



# Les quatre dimensions culturelles d'Hofstede

Les pratiques organisationnelles et plus particulièrement les styles de management sont influencés par ces variables culturelles :

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

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

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

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

## Les quatre dimensions culturelles d'Hofstede

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

- *universalisme ou particularisme ;*
- *individualisme ou collectivisme ;*
  - *affectivité ou neutralité ;*
- *degré de recouvrement entre la vie privée et la vie professionnelle ;*
  - *statut attribué ou statut acquis ;*
  - *attitude à l'égard du temps ;*
  - *volonté de contrôle de la nature.*



**Des exemples  
de chocs  
culturels et de  
management  
interculturel**

**Après l'OPA de Procter et Gamble (P&G) sur Gillette en 2004** comment faire cohabiter et travailler ensemble des salariés à la culture opposée bien que les deux groupes soient nord-américains :

- *Gillette travaille comme une seule et même équipe alors que P&G segmente des équipes en fonction des attentes des consommateurs.*
- *Pour P&G, il n'existe pas de consommateur « transfrontière » alors que Gillette privilégie la notion de consommateur global.*

- **En mars 2003, deux agences de conseil média Zenith et Optimedia fusionnent.** Il faut alors apprendre aux salariés à travailler ensemble. (mai 2004- le Journal du management )  
<http://management.journaldunet.com/dossiers/040538changement/bayle.shtml>

- **Travailler avec des sociétés chinoises** - Différences culturelles, techniques de négociation, erreurs à ne pas commettre... Comment mettre tous les atouts de son côté pour mener à bien son projet commercial en Chine ? Journal du management  
<http://management.journaldunet.com/dossiers/0601118chine/index.shtml>

- 
- **Conférence de Carlos Ghosn relative au management interculturel – Il a dirigé le rapprochement Nissan-Renault**

[www.cefj.org/jp/site/archives/CR/Ghosn.pdf](http://www.cefj.org/jp/site/archives/CR/Ghosn.pdf)

- **De nombreux articles dans les échos :**

- *Quand la culture d'entreprise est un atout*

[http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article\\_6\\_8.htm](http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm)

- *Gérer La diversité culturelle dans l'entreprise européenne*

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_12\\_4.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_12_4.htm)

- *Cultures nationales et activités internationales*

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_1.htm)

- *Les managers transnationaux*

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_5.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_5.htm)

- *L'entreprise : l'approche asiatique*

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_8.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_8.htm)

- *L'entreprise : l'approche occidentale –*

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_7.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_7.htm)