Exigence de l'analyse de la culture d'entreprise

Le point de vue espagnol*

par Enrique Claver, José Luis Gascó et Juan Llopis

Enrique Claver

Professeur d'université

José Luis Gascó

Maître de Conférences

Juan Llopis

Maître de Conférences

Département d'Organisation des Entreprises
Université d'Alicante (Espagne)

Le noyau central de tout développement économique est, sans aucun doute, l'entreprise. Il est donc essentiel de comprendre son dynamisme et son fonctionnement. D'autre part, les entreprises modernes atteignent une très grande complexité, due surtout au grand nombre de facteurs qui ont une incidence dans leur activité. Parmi eux, le facteur humain est peut-être le plus difficile à cerner, compte tenu du fait que les individus n'agissent pas isolément dans les organisations. De plus, la concurrence croissante entre les firmes, nous permet d'observer, la nécessité *"d'un plus grand effort dans l'entreprise, d'un investissement spécial afin d'obtenir une organisation plus adéquate, un changement dans les relations interpersonnelles et, surtout, une formation permanente aux nouveaux postes"*.⁽¹⁾

Parallèlement, ces exigences se voient modulées par l'incertitude qui caractérise le fonctionnement quotidien de toute organisation. Ces conditionnements obligent à analyser les phénomènes inter-groupes qui surgissent dans les entreprises. Dans cette ligne, l'analyse des relations humaines permet :

- d'assurer la participation des échelons inférieurs dans la résolution des problèmes de l'entreprise ;
- de stimuler une plus ample ouverture et une plus grande confiance entre les individus et les groupes, au sein de l'entreprise.

Après avoir résumé l'importance des ressources humaines dans toute cellule économique et plus particulièrement dans la délimitation et l'analyse de toute relation interpersonnelle, il nous faut maintenant souligner le relief que la culture d'entreprise acquiert lorsqu'on la considère comme un élément d'intégration. Nous voulons indiquer par là, - en comparant l'apport d'un grand nombre d'auteurs et donc un grand nombre d'opinions - l'importance que prend ce concept dans la gestion des entreprises.

* Certains textes ont été traduits de l'espagnol par Florentino Heras.

(1) P. Bonet, *Estrategias de futuro*, Dirección y Progreso, n°100, 1988.

Notre objectif est de pouvoir conclure qu'il ne s'agit pas d'une abstraction intellectuelle, applicable en toutes circonstances, mais que la culture d'entreprise est devenue une nécessité, parce que managers et enseignants, dans leur recherche de solutions aux problèmes de gestion, y ont trouvé un concept qui leur permet d'améliorer l'adéquation de l'entreprise à son environnement et de réduire les risques dans la prise de décisions.

De façon plus concrète, la question fondamentale que nous nous posons est de savoir si ce phénomène a une entité propre ou si, au contraire, il risque de disparaître après quelques années. Pour cela il nous faut, tout d'abord, cerner son contenu.

Contenu et fonctions de la culture d'entreprise

Plutôt que d'analyser les diverses définitions du terme, nous préférons décrire ses caractéristiques essentielles. Pour cela, nous verrons d'abord son sens premier dans le domaine de l'anthropologie, pour analyser ensuite les sens qu'il prend dans le monde de l'entreprise. *"La culture organisationnelle est un concept situé au carrefour de deux théories : celle de la culture et celle de l'organisation".*⁽²⁾

Du point de vue étymologique, le terme "culture" dérive du mot latin "colere", lequel, dans son sens premier, signifie "cultiver". De ce sens concret - donner à la terre et aux plantes les soins requis par leur exploitation - découle son acception anthropologique : cultiver les connaissances humaines et exercer les facultés intellectuelles. C'est-à-dire dans un sens large comme *"un type de comportement, une manière d'être, de vivre et d'agir face à certains événements"*.

En analysant le terme en détail nous pourrions observer certaines caractéristiques qui sont applicables dans le domaine du management. Ce lien entre les significations que le terme prend dans les deux sciences (l'anthropologie et l'économie) s'explique par son caractère général. *"Le concept de culture n'a pas un statut unique qui serait valable pour tous les pays et*

toutes les philosophies, à tout moment de l'histoire. Le problème a sa raison d'être : la culture n'a pas une existence autonome ; au contraire, elle fait partie de l'ensemble des conditions qui permettent à une société et à ses individus de fonctionner et de se développer. Mais, en même temps, elle constitue une variable active, qui agit sur la réalité immédiate."⁽³⁾

Les caractéristiques de la culture d'entreprise

Les traits caractéristiques de la culture seraient les suivants : elle constitue une voie importante pour la communication ; elle revêt une dimension qualitative ; sa force dépend directement de la durée ; elle se trouve fortement influencée par son environnement ; elle permet de définir un groupe par rapport à un autre ; sa force est à la mesure de son utilité.

Le mot culture a d'abord constitué une métaphore. Même dans l'analyse de l'entreprise, le mot garde le sens anthropologique, que nous avons déjà signalé rapidement. *"Les définitions de la culture organisationnelle partagent certaines caractéristiques communes avec la définition anthropologique de la culture d'une société. Elles soulignent l'importance des valeurs et des croyances partagées, ainsi que leur effet sur le comportement."*⁽⁴⁾

Quant au terme beaucoup plus restreint de culture d'entreprise, nous devons affirmer, en premier lieu, qu'il réunit toutes les caractéristiques anthropologiques déjà énumérées. De plus, il a ses propres traits, qui l'enrichissent encore. L'application de ce concept - même si son contenu est moderne - émerge de nouveau, parce qu'il permet d'expliquer beaucoup de phénomènes présents dans une entreprise, qu'il serait difficile d'expliquer autrement.

Ce renouveau du concept et son sens indéfinissable pour beaucoup d'auteurs provoquent des prises en compte très personnelles, où chacun désire faire ressortir un aspect particulier.

En nous limitant exclusivement au concept de culture d'entreprise, nous pensons qu'il vaut mieux décrire les traits essentiels du paradigme plutôt que d'analyser les diverses définitions qu'on pourrait en donner.

Ainsi, nous pourrions affirmer qu'elle constitue un critère pour déterminer quelles activités s'accordent à la personnalité de

(2) R. Nemesio et al., *Organización y trabajo*, Temas de sicología de la empresa, Nau llibres, Valencia, 1992.

(3) R. Zallo, *Economía de la comunicación y la cultura*, Editorial Akal, Madrid, 1988.

(4) L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, Hiver 1983.

l'entreprise ; qu'elle se caractérise par le désir de partager certains objectifs ; qu'elle est empiriquement nécessaire pour résoudre certains problèmes de gestion ; et qu'elle est caractéristique de chaque firme.

Vers une définition de synthèse

A partir de toutes ces particularités du terme, nous proposons une définition qui les recueille toutes.

Nous définissons donc la culture comme : *“un ensemble de valeurs, de symboles et de rites, partagés par les membres d'une entreprise donnée, qui décrivent la manière de faire les choses dans une organisation, afin de résoudre les problèmes internes de gestion et ceux qui surgissent dans les rapports avec les clients, les fournisseurs et l'environnement”*.

Cependant, il convient de souligner, pour que les valeurs aient une vie propre, qu'elles doivent être partagées par la plupart des membres d'une entreprise ou d'un groupe. Dans ce cas, les croyances remplissent des fonctions génériques dans l'entreprise, indépendamment du rang qu'ils y occupent. Un auteur admet le recours généralisé à la culture, lorsque sont présentes les deux exigences suivantes :

- elle permet de mobiliser les énergies et de les centrer sur les objectifs majeurs ;
- elle canalise les comportements à travers un certain nombre de règles de conduite : elle permet de diriger.

Il nous faut maintenant délimiter très rapidement les fonctions que la culture remplit dans toute entreprise. Ici aussi, la doctrine est fortement établie et nous nous limiterons à recueillir quelques-unes des possibilités attribuées à ce terme. Pour cela, nous devons considérer d'abord les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, et ensuite certaines fonctions spécifiques. Selon le premier critère, et en pensant aux cadres dirigeants (en supposant qu'il y a séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise), nous pourrions nous demander si ce n'est pas un luxe que d'employer certaines ressources à détecter et à établir une culture stable dans une entreprise. La réponse à cette question n'est pas facile à donner. Elle dépendra de l'opinion personnelle des décideurs dans chaque structure. Cependant, nous pensons que le rapport coût/bénéfice peut être très positif. Sur ce point, nous savons déjà que les entreprises dont les seuls

objectifs clairs étaient de type financier n'obtenaient pas d'aussi bons résultats économiques que celles qui partageaient un ensemble plus vaste de valeurs. Le rapport étroit qui existe entre culture de l'entreprise et performances a déjà été largement étudié.

Quid des niveaux opérationnels ?

Si maintenant nous nous plaçons aux niveaux opérationnels, il nous faut souligner ce fait : l'employé connaissant ce qui est important pour l'organisation, et quelles en sont les valeurs maîtresses, est en mesure d'agir en conséquence et d'éliminer les tensions psychiques qui autrement surgiraient. C'est dans ce sens que l'on assigne deux fonctions essentielles à la culture d'entreprise : elle réduit l'anxiété et facilite l'adaptation à l'environnement et l'intégration interne. Evaluer la culture consistera à jauger sa capacité de réaliser ces deux fonctions.

En un mot, pour ceux qui occupent les places du bas de l'échelle, une culture reconnue leur permet de réduire l'anxiété : les collaborateurs savent exactement ce que l'organisation attend d'eux. Mais elle permet aussi aux opérateurs de moduler leurs aspirations et leur degré de compatibilité dans l'entreprise. Par ailleurs, la connaissance des valeurs dominantes de l'entreprise conduit à une plus grande satisfaction des opérateurs, qui participent ainsi des préoccupations de la société. De plus, cela leur permet de savoir quelles seront les actions les plus valorisées. Par là, on renforce les valeurs qui définissent la cellule économique : un engagement réel qui, à son tour, augmente la culture de l'entreprise.⁽⁵⁾

Si, maintenant, nous abordons rapidement la deuxième possibilité d'analyse, c'est-à-dire celle qui part des fonctions spécifiques que la culture d'entreprise permet de remplir, nous pourrions énumérer les capacités suivantes :

- elle permet de réduire le risque d'échec dans les fusions et acquisitions ;
- elle marque les frontières de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle établit les distinctions entre deux entreprises ;
- elle permet de savoir si l'adoption de nouvelles technologies se fera de façon satisfaisante ;
- elle permet une planification réaliste ;
- elle peut constituer un facteur décisif de réussite dans les opérations de capital-risque ;
- elle peut décider entre la réussite ou l'échec d'une offre publique d'achat (OPA) ;

(5) V. Degot, *Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise et la société contemporaine*, voir D&G, n°130-131, p.80.

- elle marque le chemin à suivre dans l'utilisation de l'information ;
- elle constitue un moyen de contrôler l'organisation ;
- elle contribue à la mise au point d'un système de Qualité Totale dans l'entreprise ;
- elle permet de déterminer quel profit tire l'organisation des intrapreneurs.

Le degré d'applicabilité de ces fonctions - et leur intensité - traduit la force ou la faiblesse de la culture de l'entreprise. D'une manière quelque peu sommaire, on pourrait mesurer ce niveau par le pourcentage des membres de l'entreprise qui partagent les valeurs de l'organisation ; et cette culture serait d'autant plus forte que le nombre d'individus partageant ces croyances serait plus élevé. Cependant, il est difficile de déterminer ce chiffre, même s'il traduit de façon directe la force de la culture.

Quant aux éléments qui permettraient de déterminer le degré d'engagement face aux croyances communes, nous pouvons signaler :

- la proximité géographique des établissements du groupe ;
- la façon de mener à bien le processus de socialisation ;
- l'intensité dans les expériences partagées ;
- l'ancienneté de l'entreprise.

Dans certains cas, nous pourrions nous trouver face à certaines sous-cultures. On entend par ce mot les valeurs partagées, non par toute l'organisation, mais par un groupe déterminé. Ces valeurs peuvent surgir des tâches partagées par certains membres de l'organisation ; ou bien des divergences qui se font jour face à certaines façons de penser ou d'agir des dirigeants. D'une manière générale, les sous-cultures affaiblissent la culture dominante : c'est, d'une manière ou d'une autre, l'opinion de la plupart des auteurs. Cependant, dans certains cas, ces sous-cultures peuvent renforcer l'esprit commun, lorsqu'elles sont compatibles avec lui. En un mot, les sous-valeurs feront pencher la balance dans un sens ou dans l'autre, en fonction de la réalité concrète de chaque entreprise.

La culture d'entreprise : réalité empirique ou mode de gestion ?

L'on peut se demander après bien d'autres, si ce phénomène de culture d'entreprise n'est pas, tout simplement, une nouveauté passagère. Dans ce sens, une première approche consisterait à

préciser s'il s'agit d'une mode surgie dans l'esprit de certains chercheurs ou consultants. D'abord, ce furent les comptables, puis les auditeurs de comptes, ensuite les conseillers en image..., et maintenant, ce sont les spécialistes en audit de la culture d'entreprise. Des experts-conseil qui affirment que définir clairement le style de la société devient un instrument privilégié de gestion. La mode ne s'est pas encore généralisée en Espagne. Mais, ainsi qu'il arrive presque toujours, quelques entreprises de pointe ont déjà adopté la nouvelle mode. Nous voudrions ajouter à ce commentaire qu'il existe réellement des entreprises et des cabinets-conseils qui ne voient qu'une mode dans tout cela. Nous affirmons nous, qu'il ne faudrait pas limiter la culture d'entreprise - phénomène complexe et chargé d'implications - à un simple courant éphémère.

La culture d'entreprise n'est pas une mode, il ne faut pas la considérer comme telle. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'analyser son contenu : celui-ci est tellement profond que l'on ne peut pas le traiter superficiellement.

En fait, ce qui pourra changer, c'est le terme utilisé (credo, idéologie, philosophie). Mais, sans des valeurs clairement formulées et partagées par tous il n'est pas de gestion managériale efficace. Tout au contraire, nous avons souligné notre préférence pour le terme de culture, face à d'autres qui lui sont proches ; et nous encourageons son emploi, convaincus que nous sommes, que ce n'est nullement une simple mode passagère.

La permanence des relations humaines

Le terme peut paraître nouveau dans ce terrain, mais l'analyse du concept, c'est-à-dire le côté humain des organisations, remonte aux débuts de ce siècle. C'est ainsi que les études sur les relations humaines, dans les années quarante, annoncent déjà les efforts actuels pour comprendre la culture des entreprises.

Cependant, même si le concept n'est pas novateur, son analyse l'est, puisqu'elle permet d'expliquer l'ordonnement des multiples tâches nécessaires pour atteindre les objectifs proposés.

Le travail exige un effort psychique complet, un effort de l'esprit. Du seul fait qu'une entreprise est composée de personnes, elle entraîne certains coûts, non seulement parce que ces personnes réalisent certaines opérations concrètes, mais

encore parce que des dysfonctionnements peuvent apparaître : le coût de l'absentéisme, celui des congés et des remplacements, celui des accidents de travail, et enfin, celui des conflits.

Ce problème devient encore plus urgent lorsque nous pensons que, dans n'importe quelle entreprise, les réussites sont dues autant à la collaboration entre les diverses personnes de l'organisation qu'aux activités qu'elles réalisent. Il est donc important d'analyser les relations entre personnes.

Dans le même sens, nous croyons que le paradigme que nous étudions est indispensable pour résoudre les problèmes qui proviennent du facteur humain et des relations interpersonnelles dans l'entreprise, ainsi que pour améliorer les situations conflictuelles. Or les rapports entre personnes ne s'expliquent et ne prennent leurs justes proportions qu'à travers la notion de culture d'entreprise.

L'on ne peut atteindre les objectifs fixés par une cellule économique que s'il y a une adéquation réelle des personnes qui la forment. La culture de l'entreprise est alors le facteur qui explique et délimite l'événementiel commun.

La culture par delà les frontières

Le terme *"culture"* n'a pas été analysé de la même façon par tous les chercheurs. Nous pouvons observer, par exemple, que dans le monde anglophone et francophone, le terme a commencé à se répandre au début des années 80, qui sont la décennie de la révolution culturelle dans les entreprises américaines. En réalité, on reconnaît aujourd'hui que la culture - quelle qu'en soit la définition - joue un rôle significatif dans les structures et les stratégies que l'entreprise emprunte à long terme.

Ainsi, l'entrée de l'Espagne dans l'Union européenne a obligé les entreprises espagnoles à s'aligner sur celles des autres pays de l'Union. Pour ce qui est de la culture d'entreprise, nous devons admettre que nos concurrents ont un avantage initial, puisqu'ils se sont souciés plus tôt de ce paradigme. On remarque aussi que l'analyse de la culture organisationnelle connaît une grande vogue pendant toute la décennie des années 90, qui est due à la nécessité plus qu'à la curiosité. Cela entraîne la création d'un grand nombre de cabinets-conseil spécialisés dans ce terrain. D'Hœræne l'exprime clairement :

(6) J. Hœræne, *Préparation stratégique de l'entreprise au marché commun unifié*, Revue du Financier, n°64, oct. 1988.

"La mobilisation de l'entreprise et de son environnement fera surgir probablement deux types d'experts : d'un côté les consultants extérieurs, spécialisés dans les problèmes du personnel (et préoccupés autant par les questions psychiques que psychologiques, ainsi que par la gestion des solutions les plus adéquates) et d'un autre côté les conseillers financiers"⁽⁶⁾. Il n'est donc pas hasardeux d'affirmer que le petit monde des conseillers fiscaux et financiers, qui actuellement connaît une grande vogue, se verra doublé par des techniciens spécialisés dans la résolution des problèmes de comportement organisationnel.

Cette dynamique est encore plus évidente dans les fusions et acquisitions, si nombreuses de la part de compagnies nationales. Dans ces cas, l'affrontement des cultures peut jouer un rôle déterminant dans la prise de décisions. Cette évolution, ainsi que l'activité propre du système, conduit à une augmentation du volume des entreprises (soit par croissance interne soit par croissance externe - ce dernier cas étant celui des fusions, acquisitions, alliances, etc). A son tour, cette augmentation entraîne la nécessité d'une plus grande coordination interne entre les divers groupes de l'entreprise, puisque la coopération interne devient une variable décisive et le partage de valeurs communes devient prioritaire et fondamental.

La panacée du management

L'*"euphorie"* actuelle causée par la notion de culture d'entreprise oblige à préciser à quel moment de l'histoire ce terme a acquis l'importance qu'il a actuellement. Certains estiment que ce paradigme est le résultat d'une série de techniques qui permettent d'analyser ou de renforcer la gestion économique dans toute unité de décision à caractère lucratif. La culture d'entreprise constitue la dernière étape dans la recherche d'une formule de management. Pendant des décennies, on a cherché le remède universel aux problèmes de gestion en privilégiant tour à tour des concepts comme bureaucratie, gestion par objectifs, décentralisation, planification stratégique et, maintenant, culture organisationnelle.

Si nous analysons un peu plus, nous pourrions voir que l'on a atteint le point culminant dans l'étude des valeurs culturelles de l'entreprise comme conséquence directe des défaillances constatées dans l'application de la direction stratégique, qui était considérée comme le moteur de la gestion de l'entreprise. Lorsqu'on s'est mis à chercher les causes de ces imperfections, on a découvert qu'elles étaient dues, surtout, à un manque de coordination entre la culture et la stratégie. C'est l'idée clé de

tirer parti de la culture pour pallier les insuffisances de la stratégie est appuyée. L'émergence d'une culture d'entreprise est nécessaire pour surmonter les problèmes énumérés précédemment, et elle ne constitue nullement une mode parmi d'autres.

Revenant à la liste déjà citée des paradigmes dominants dans le management des entreprises, nous pourrions recueillir les indications de Harris : *"la culture d'entreprise court le danger de devenir la dernière d'une série de panacées managériales destinées à obtenir une certaine effectivité organisationnelle"*. C'est pourquoi le choix par approches constitue une analyse trop simpliste : la direction, contemplée d'un point de vue stratégique, doit être prioritaire, et les autres paradigmes n'interviennent que comme éléments qui la renforcent.

Le fait qu'aujourd'hui certains concepts qualitatifs - entre autres celui de culture - acquièrent une grande importance n'est pas dû exclusivement à la mode. Et ce fait n'implique pas non plus que les autres éléments d'analyse de la gestion se trouvent en décadence. Cela veut dire simplement que l'étude de la culture permet de renforcer la direction et, ainsi, on arrive à éliminer beaucoup de risques encourus quand on n'intégrait ce concept.

Prétendre que le concept de culture sera la solution à tous les problèmes n'est qu'une vision utopique de la réalité. Mais il est certain que bien des phénomènes, qui surgissent dans une organisation, sont dus à des facteurs qualitatifs, à des règles non-écrites et à des valeurs partagées. Et même si nous n'avons appris que récemment à tirer parti de ce concept, nous savons qu'il existait depuis bien longtemps. La culture d'entreprise qui a émergé de nouveau pendant la décennie des années 80, était présente depuis près de trente ans et était abordée de façon indirecte par la psychologie sociale. Mais peu importe que le thème ne soit pas nouveau, pourvu qu'il suscite l'intérêt.

En conclusion

Appuyés par les arguments exposés plus haut, nous pouvons donc affirmer que l'étude de la phénoménologie de la culture d'entreprise est en plein essor. Cet essor est dû plus à une nécessité empirique (d'une façon générale, elle tient aux dysfonctions observées dans toute direction stratégique qui ne tient pas compte de ce concept) qu'à une mode passagère dans le monde des consultants.

En un mot, lorsqu'une entreprise projette de mener à bien une action considérée comme stratégique, elle doit prendre en compte les valeurs sur lesquelles repose la firme, puisque les deux paradigmes (culture et stratégie) maintiennent entre eux des rapports dialectiques. Nous pouvons donc conclure en affirmant que la culture de l'entreprise est un facteur clé pour optimiser un processus stratégique.

Bibliographie

R.-L. Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, Mexico, 1983.

G.-B. Adams et V.-H. Ingersoll, *The difficulty of framing a perspective on organizational culture*, In P.-J. Frost et al., *Organizational culture*, Sage Publications, Beverly Hills, California, 1985.

Y. Allaire et M. Firsirotu, *How to implement radical strategies in large organizations*, *Sloan Management Review*, vol.26, n°3, 1985.

P.-R. Berthon, *Psychological type and corporate culture : relationship and dynamics*, *Omega*, vol.21, n°3, 1993.

R. Bosquet, *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

J.M. Cardona Labarga, *Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas*, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 1988.

E. Claver et J. Llopis, *Cultura industrial y cambio tecnológico*, III Congreso Nacional de Economía, La Coruña, déc. 1989.

J. Llopis Taverner, *La cultura de empresa, Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*, Edita CAM y Universidad de Alicante, 1992.

Q. Martin, *Sistemas de información. Su aplicación a la empresa*, ESIC Market, n°70, 1990.

R. Reitter et B. Ramanantsoa, *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1985.