

MANAGEMENT SUP

Olivier MEIER

Management interculturel

- ▶ Négocier avec des partenaires étrangers
- ▶ Manager des équipes multiculturelles
- ▶ Communiquer en contexte interculturel

7^e édition

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2019

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078889-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	VII
Préface	IX
Introduction générale	1

Partie 1

Les concepts clés et les fondements théoriques

1 Culture d'entreprise et cultures nationales	7
Section 1 La notion de culture appliquée à l'entreprise	8
Section 2 Les origines et les influences de la culture d'entreprise	18
2 Styles de management et cultures nationales	29
Section 1 Le modèle fondateur d'hofstede	30
Section 2 L'analyse nationale des styles de management	38
Section 3 L'apparition de styles de management régionaux	52
Section 4 Synthèse: vers une nouvelle lecture de l'interculturel	68
3 La diversité culturelle	71
Section 1 Les origines de la diversité dans les entreprises	71
Section 2 Les avantages de la diversité pour les entreprises	82
Section 3 Les risques de la diversité pour les entreprises	88

4	Les conflits culturels au sein des organisations	94
Section 1	Les mécanismes des conflits culturels	95
Section 2	Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturels	97
Section 3	Les conséquences des conflits culturels	100

Partie 2

La pratique du management interculturel

5	L'adaptation de l'organisation et de ses structures	113
Section 1	Les différents stades d'internationalisation des activités	114
Section 2	L'orientation culturelle des organisations	120
Section 3	Le management de la diversité culturelle	127

6	La négociation interculturelle	143
Section 1	Les points clés de la négociation interculturelle	144
Section 2	Les principaux champs de la négociation interculturelle	153
Section 3	L'analyse des styles de négociation : le cas chine-eu	168

7	Le management d'une équipe multiculturelle	176
Section 1	La pratique du management en situation interculturelle	177
Section 2	Les erreurs à éviter	186
Section 3	Comment développer sa capacité interculturelle ?	191

8	La communication interculturelle	202
Section 1	Les enjeux de la communication interculturelle	203
Section 2	Les pièges de la communication interculturelle	211

Partie 3

Analyses de cas et approfondissements

Cas 1	Négociation avec des partenaires chinois (E. Leclerc)	221
Section 1	Énoncé	221

Section 2 Questions	223
Section 3 Commentaires	223
Cas 2 « Fusion » internationale (Daimler-Chrysler)	225
Section 1 Énoncé	225
Section 2 Questions	227
Section 3 Commentaires	228
Cas 3 Joint-venture internationale en Europe centrale	229
Section 1 Énoncé	229
Section 2 Questions	231
Section 3 Commentaires	232
Cas 4 Politique d'expatriation (groupe Total)	233
Section 1 Énoncé	233
Section 2 Questions	235
Section 3 Commentaires	235
Cas 5 Gestion internationale des ressources humaines (Club Méditerranée)	237
Section 1 Énoncé	237
Section 2 Questions	240
Section 3 Commentaires	240
Cas 6 Politique d'impatriation (Altis Semiconductor)	242
Section 1 Historique	243
Section 2 La gestion des impatriés chez Altis	246
Section 3 Questions	257
Section 4 Commentaires	257
Cas 7 Expatriation : gestion du retour	261
Section 1 Les réactions des expatriés à leur retour en France	261
Section 2 Le décalage des attentes « individu-organisation » au niveau de la politique de retour	267

Section 3 Questions	269
Section 4 Commentaires	269
Étude pratique d'Harvard Business School Europe	274
Section 1 Introduction	274
Section 2 Profils des dirigeants en europe	275
Section 3 La diversité culturelle de la Suisse	278
Section 4 Le développement des richesses humaines au sein du groupe l'Oréal	279
Section 1 Conclusion	282
Conclusion générale	284
Glossaire	286
Bibliographie	312
Index	324

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont eu un rôle dans la conception de cet ouvrage, en particulier mon ami Vincent Dessain, Directeur du *Centre de Recherche Européen de la Harvard Business School* et son équipe, Anders Sjöman, Christopher Hill et Daniela Beyersdorfer qui ont travaillé sur certaines thématiques développées dans le livre. Je pense aussi aux dirigeants et collaborateurs de plusieurs grandes entreprises ou associations professionnelles, pour leurs analyses sur le management interculturel, en particulier P. Acken (Galeo), C. Asche (Christen & Laudon), H. Borenstzjen (Karistem), J.L. Green (Family Firm Institute, Inc., Boston), L. Guittelmacher (Hinduja Bank), S. Heydarchet (Philip Morris International), J.-C. Legrand (L'Oréal), Y. Litzelmann (Dassault Aviation), S. Otsuka (Ambassade du Japon)¹, J. Rosio (Nestlé) et O. Walter (DeutscheTelekom).

J'aimerais aussi avoir une pensée pour les équipes du centre de recherche Magellan (Université de Lyon 3), avec lesquelles je travaille depuis plusieurs années. Il en va de même en ce qui concerne les organisateurs de l'Association francophone en Management international (Atlas-AFMI) qui contribue au développement de la recherche en *International Business* en étroite relation avec les institutions académiques françaises et internationales et de grandes entreprises. Je tiens enfin à remercier les enseignants chercheurs de l'Institut d'applications des sciences du Burkina Faso, de l'université de Beyrouth, des universités de Shanghai et de Sherbrooke pour nos échanges enrichissants sur la question de la diversité culturelle dans les organisations. Tous mes remerciements vont également à mes collègues et amis des

1. Programme de recherche mené en collaboration avec C. Douery-Verne sur « culture et éthique au Japon » auprès du gouvernement japonais et de plusieurs sociétés nippones (Honda, Panasonic, Kodansha, Sanrio...).

universités Paris-Est et Paris Dauphine, de Sciences Po Paris et de l'ENS Cachan, ainsi qu'aux équipes d'enseignants-chercheurs de la Chaire ESSEC IMEO.

Enfin, une grande part de mes remerciements va à ma femme, Anouck, et à mes enfants, Laurine et Julien, pour leurs soutiens et encouragements.

Préface

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au-delà des frontières nationales.

Au niveau managérial, le paysage change à une vitesse impressionnante, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés » et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxe, services financiers, compagnies aériennes par exemple). Parallèlement, la formation de zones de commerce, comme l'UE, NAFTA et ASEAN, concourt au développement d'un certain protectionnisme et à la création de grands groupes qui souhaitent dominer ces zones au détriment des entreprises purement nationales. Enfin, on assiste au développement accéléré des pays émergents qui sont souvent culturellement difficiles à comprendre pour le gestionnaire occidental. Désormais, plus de la moitié du commerce international est asiatique¹ et dans quelques années, l'essentiel des systèmes productifs des firmes mondiales pourrait être délocalisé en Chine. Pour se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne compréhension des zones de marchés et des cultures qui y sont actives devient donc indispensable. Il en va de même des relations humaines, où la donne a également changé. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Nos sociétés deviennent ainsi progressivement des organisations multiculturelles facilitées par la circulation des biens et des flux migratoires. De même, les identités culturelles régionales et les groupes religieux s'expriment de manière plus libre. À l'opposé,

1. La Chine est devenue le premier récepteur de l'Investissement Étranger Direct (IED) en 2014, suivie de Hong Kong (Chine) et des États-Unis. Parmi les 20 premiers bénéficiaires de l'IED, on trouve également Singapour et l'Inde.

on assiste à une domination de la culture américaine qui tend à favoriser une certaine homogénéisation des croyances et des valeurs. Autant d'évolutions parfois contradictoires qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte au niveau des entreprises.

Dès lors, face à de telles évolutions, comment réussir à naviguer dans ce nouvel environnement à la fois plus complexe et en voie de mondialisation ?

- Au niveau du dirigeant d'entreprise, l'enjeu se situe principalement dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, de la culture d'entreprise et d'une gouvernance qui donne les moyens d'agir avec crédibilité sur les marchés internationaux. En effet, c'est le dirigeant qui se doit de donner le ton et l'orientation. L'internationalisation se gère sur tous les fronts : compositions des comités de direction, des conseils d'administration et des équipes de management, gestion des clients, actionnaires et autres acteurs tels que les ONG.
- Au niveau de l'organisation, la question porte sur la nature des relations entre le centre de décision et les différentes unités périphériques, et la façon dont la culture et le style de management orientent les processus de décision et de coopération intragroupe.
- Au niveau du développement commercial, le défi à relever est de réussir ses politiques de rapprochements et d'alliances à l'international, en veillant à capitaliser et valoriser les spécificités de chacun. Dans cette perspective, la gestion des marques (globale, zonale, locale) et des compétences devient déterminante.

Le livre d'Olivier Meier offre des pistes de réflexions nouvelles et intéressantes dans le champ de la gestion et du management, en analysant les orientations culturelles des entreprises, les styles de management avec les structures d'organisation et les politiques qui y sont associées. Doté de nombreux exemples et de plusieurs études de cas, cet ouvrage contribue à enrichir nos connaissances et réflexions managériales. Il permet aux étudiants mais aussi aux cadres et dirigeants d'entreprises d'avoir des grilles et outils d'analyse pertinents, pour comprendre les enjeux de la diversité et parvenir à mieux gérer ces situations.

Vincent DESSAIN

Executive Director of European Research Center

Harvard Business School

Introduction générale

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

Cet ouvrage traite des décisions et actions managériales liées au développement international des firmes. S'appuyant sur différentes comparaisons, il détaille les incidences fondamentales de la culture sur la structure et le fonctionnement des entreprises. Il est le résultat d'un travail de recherche mené depuis plusieurs années auprès de différents responsables et spécialistes du management interculturel. Il vise, à l'appui de données issues du terrain, à exposer les problématiques actuelles en matière de gestion de la diversité, en liant la question du management interculturel à la stratégie de développement des entreprises (stratégie d'expansion, internationalisation des activités, investissements directs à l'étranger, rapprochements interentreprises, délocalisation...) et à l'adaptation de leur organisation.

Outre l'analyse dynamique des environnements internationaux et la compréhension des stratégies d'internationalisation, ce livre aborde les enjeux et les caractéristiques d'un management interculturel, à travers l'étude des styles et systèmes de management, des modes d'organisation et des politiques de développement des entreprises. Sur le plan international, les managers, à tous les échelons de la hiérarchie, jouent un rôle majeur dans la gestion et l'animation d'équipes plurielles. L'importance du manager dans une entreprise est en effet aujourd'hui incontestable pour assurer une cohésion et une cohérence au sein des organisations. Cependant, la notion et le champ d'actions du manager ne sont pas toujours clairs et prêtent parfois à des confusions. Les différences culturelles sont souvent la cause de ces dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales,

de négocier avec des partenaires étrangers ou de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés étrangères.

Il est de ce fait indispensable d'apprendre à gérer des opérations internationales et d'intégrer dans la gestion quotidienne des activités la richesse humaine qui compose aujourd'hui les organisations, en pratiquant un management interculturel efficace. Tel est l'objet de cet ouvrage. Il apporte des outils d'analyse pour apprendre et maîtriser ces situations complexes qui demandent un minimum de préparation et de réflexion.

Ce livre est destiné aussi bien aux étudiants d'écoles de management (HEC, ESSEC, ESCP-EAP...), de communication (CELSA, ISIT...) ou de filières de gestion (Masters 2 et Licences), qu'aux étudiants de Sciences Po et de l'ENS Cachan. Il constitue également un guide précieux pour les cadres et responsables engagés dans le développement des marchés internationaux. Illustré de nombreux exemples et doté de plusieurs outils d'analyse, ce livre se veut une aide concrète et pratique au service des responsables d'entreprise.

Partie

1

Culture d'entreprise
et cultures nationales

Chapitre 1

Styles de management
et cultures nationales

Chapitre 2

La diversité culturelle

Chapitre 3

Les conflits culturels au sein
des organisations

Chapitre 4

Les concepts clés et les fondements théoriques

Le développement international des firmes implique de repenser la question des cultures et des modes de management. Une telle démarche suppose une clarification de la notion de culture d'entreprise et de ses différentes sources d'influence (culture nationale, culture régionale, culture professionnelle, particularismes individuels). Ceci fait l'objet du chapitre 1.

La gestion internationale des entreprises demande également de préciser le lien entre styles de management et cultures nationales, en étudiant les facteurs de différenciation culturelle selon l'origine nationale des entreprises. Elle implique aussi, compte tenu des évolutions des marchés, d'aborder la question de l'apparition de nouveaux styles de management (transnationaux) qui tendent aujourd'hui à dépasser le cadre des frontières nationales. L'ensemble de ces aspects est traité en chapitre 2.

Le chapitre 3 traite de la question de la diversité culturelle dans les entreprises. Cette question est d'autant plus importante que la gestion de la diversité, si elle présente de nombreux avantages, peut rapidement s'avérer difficile à réaliser, compte tenu des risques encourus par l'entreprise. Ce chapitre fait par conséquent un état des lieux des apports et limites de la diversité culturelle pour les entreprises.

La gestion des conflits culturels constitue l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un dirigeant dans son activité quotidienne, en raison de la complexité des relations interculturelles et des erreurs fréquemment commises dans ce domaine. Ainsi est-il nécessaire d'étudier ces mécanismes et d'anticiper leurs effets sur le développement des organisations. Le chapitre 4 approfondit cette question, en s'attachant à expliquer les caractéristiques des conflits culturels et les différentes configurations possibles.

Chapitre

1

Culture d'entreprise et cultures nationales

SOMMAIRE

SECTION 1 La notion de culture appliquée à l'entreprise

SECTION 2 Les origines de la formation de la culture d'entreprise

Les premières analyses approfondies sur la culture d'entreprise datent des années 1980. Ce chapitre présente les principaux résultats de ces recherches et met l'accent sur le rôle de la culture dans l'existence et le fonctionnement des organisations.

La première section présente les différentes dimensions d'une culture d'entreprise, son rôle dans les organisations et sa traduction en différentes couches culturelles plus ou moins perceptibles par un observateur extérieur.

La seconde section aborde la question des origines et des influences d'une culture d'entreprise et s'intéresse donc davantage au processus de construction de la culture au sein des organisations.

Section 1 LA NOTION DE CULTURE APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

Cette section aborde dans le détail la notion de culture d'entreprise. Elle propose une approche pour identifier concrètement une culture d'entreprise à partir de données objectives. Le rôle spécifique de la culture dans le fonctionnement des organisations est étudié avec précision, en soulignant à la fois ses fonctions d'identification, de transmission et sa capacité à donner du sens à l'action collective. Cette section met également en lumière les différentes couches culturelles d'une organisation, de la simple règle administrative à ses normes, valeurs et croyances. Une attention particulière est accordée à la face cachée de la culture, à savoir ses fondamentaux très souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise. La connaissance de ces différentes couches se révèle essentielle dans toute politique de gestion du changement. En effet, elle conditionne fortement les schémas cognitifs des acteurs et leurs comportements face à des situations imprévues.

1 La culture d'entreprise : définition et caractéristiques

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985).

1.1 Définition de la culture d'entreprise

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

1.2 Caractéristiques clés

La culture d'entreprise est un *phénomène collectif*¹ qui associe des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers où les acteurs

1. J. Fleury, *La culture*, Bréal, 2002.

de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

La culture d'entreprise procède d'une *activité symbolique*¹ *omniprésente*, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers des représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanée avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ces symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité, sécurité)². Ceci explique que la manipulation de certains symboles soit en général perçue comme des signes avant-coureurs de changements forts en matière de styles et de systèmes de management. En effet, préserver ou remettre en cause un symbole est rarement un acte neutre. Il traduit la plupart du temps une orientation sur le rôle accordé à la culture d'une entreprise, en venant, en fonction de l'option retenue, confirmer ou modifier les valeurs et normes culturelles de l'entreprise en question.

EXEMPLE

La décision de conserver les marques et noms des entreprises partenaires (ou acquises) dans le cadre de rapprochements stratégiques est significative du rôle et de l'importance que l'on entend faire jouer à ces entreprises au sein de la nouvelle organisation. Ainsi, une entreprise qui souhaitera valoriser la culture de son « partenaire » aura tendance à conserver le nom et les marques de l'autre entreprise, comme ce fut le cas lors du rapprochement entre Renault et Nissan, qui constitue un modèle d'alliance unique, avec la création d'un partenariat transnational dans le secteur de l'industrie automobile. Cette alliance a comme particularité de concilier logique d'intégration (synergies de coûts, achats en commun, systèmes IT globaux, ingénierie globale) et politique de différenciation autour de deux marques phares, avec préservation du nom et de la personnalité de l'entité partenaire. Il s'agit en effet pour le nouveau groupe d'élargir sa gamme d'offres, en proposant des produits spécifiques autour de deux marques aux valeurs culturelles distinctives : le design et la conception pour Renault (influence européenne et sud-américaine), la technologie (compétences dans les moteurs et la transmission) pour Nissan (influence asiatique et nord-américaine). Dans le même esprit, on peut citer la fusion entre Air France et KLM, où le choix a été fait de préserver l'identité du partenaire, compte tenu des spécificités associées à chacune des entreprises : la convivialité et la tradition pour Air France, les résultats

1. La production symbolique réunit un signifié (ce que l'on veut évoquer), un signifiant (càd l'élément qui va remplacer le fait ou l'être traité) et une signification (lien recherché entre le signifiant et le signifié. Ex : l'entreprise comme lieu d'intégration).

2. R. Reitter *et al.*, *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion, 1991.

financiers à court terme et l'approche client pour KLM. À l'inverse, dans certaines acquisitions, comme l'achat de Promodès par Carrefour ou d'UAP par AXA, il y a eu la volonté, dès le départ, de créer une culture forte autour d'une marque unique, ce qui a conduit à faire disparaître l'ensemble des éléments d'identification (nom, sigles, logos, marques) de la culture de l'entreprise du partenaire ou acquise, qui dès lors s'efface totalement au profit de celle de l'autre entité. La gestion de la marque dans le cadre d'alliances ou de fusions-acquisitions internationales est par conséquent révélatrice de la manière dont les acteurs entendent valoriser la culture de l'Autre, une fois l'accord réalisé.

La culture d'entreprise est également associée aux notions *d'apprentissage et de transmission* par la répétition et l'interaction. C'est en effet à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes¹.

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa *cohérence interne*, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

Elle est avant tout une *construction sociale qui évolue avec le temps*, qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements passés et des actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements. Ainsi, les préférences en termes de politique de croissance² peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.

Enfin, *la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »*, en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

1. Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Les séminaires d'intégration, les réunions de travail, les réceptions sont des exemples de ces pratiques. Le séminaire d'intégration peut par exemple apparaître comme un rite d'initiation, de passage. Les mythes sont des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités ou à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

2. R. Harrison (1972) a suggéré l'existence d'un lien entre la politique de croissance et les préférences culturelles. Selon l'auteur, en fonction des valeurs de l'entreprise, les choix en termes de voies et modes de développement peuvent s'avérer différents.

1.3 Comment décrypter une culture d'entreprise

Il est présenté ci-après une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise à partir de critères observables dans les organisations étudiées.

La grille d'analyse culturelle est issue de différentes recherches relatives à la culture d'entreprise, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrisson, 1972; Schein, 1985), des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979; Reitter, Ramanantsoa, 1985; Reitter, 1991; Brown, Starkey, 1994), et des recherches menées dans le domaine spécifique des fusions-acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Buono *et al.* 1985; Datta, 1991; Cartwright, Cooper, 1996).

La grille proposée comprend 11 items :

- l'histoire ;
- le métier ;
- les valeurs dominantes ;
- le référentiel en termes de développement ;
- le positionnement face à l'environnement ;
- les éléments d'identification et d'appartenance ;
- le type de structure ;
- le processus de décision ;
- le style de management et sources de pouvoir ;
- la politique des ressources humaines ;
- le comportement et les attitudes.

Tableau 1.1 – Grille d'analyse d'une culture d'entreprise

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur.	Événements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politiques d'investissement, politiques de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.
Métier	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines...). Credo/philosophie: quantitatif vs qualitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficacité vs efficacie.

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...).	Voies de développement: spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation. Stratégies concurrentielles: stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation. Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats).
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire...).
Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent, pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...
Type de structure	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en réseau...), poids de la technocratie, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision.
Processus de décision	Étudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.	Nature des décisions (individuelle/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.
Style de management et sources du pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs.	Style de direction: paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Sources du pouvoir: pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Politique des ressources humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne; critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation.	Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

2 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise

Selon E. Schein, la culture d'entreprise se construit en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes est l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration de ses salariés.

2.1 Les rôles externes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée sa spécificité et lui donne une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un **facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement** (Allouche, Schmidt, 1995, p. 45). Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière (Rocher, 1968). Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet

de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

2.2 Les rôles internes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme **un facteur interne d'intégration** qui vise à fédérer et mobiliser des individus *a priori* différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers. Elle permet à ces nouveaux arrivants d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs). La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par culture dominante, la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés.

3 Les différentes couches culturelles d'une organisation

La culture est structurée en différentes couches¹ qui traduisent son processus de construction et de formation, en distinguant ce qui est aisément identifiable et explicite (les règles et les procédures), ce qui peut être révélé après discussion avec certains acteurs de l'organisation (les valeurs et croyances), et ce qui reste particulièrement délicat à explorer (les postulats implicites) et qui constitue le véritable cœur d'une culture d'entreprise, à savoir ses fondamentaux.

Les règles et les procédures sont l'aspect visible de la culture d'entreprise que l'on peut observer dans le management quotidien des entreprises. Le niveau culturel intermédiaire correspond aux croyances, valeurs et normes de l'entreprise, qui vont guider ses choix et comportements (propositions, préférences, priorités) et qui sont souvent mentionnées dans les missions et objectifs de l'organisation. Le dernier niveau d'une culture d'entreprise recouvre les postulats touchant à son existence et à sa justification en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

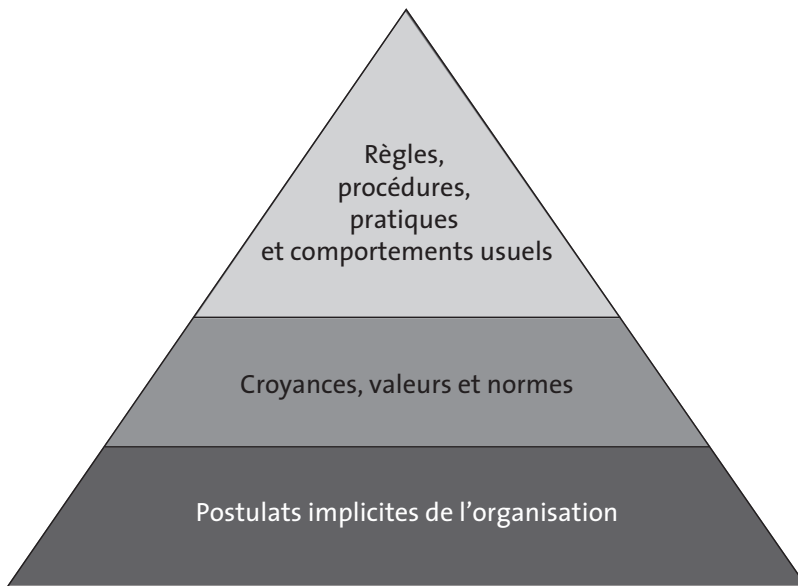


Figure 1.1 – Les différentes couches culturelles d'une organisation

1. Edward T. Hall (1984), anthropologue américain, distingue trois principaux niveaux de programmes culturels : les règles techniques, formelles et informelles. Ceci rejoint les travaux de F. Trompenaars sur la distinction entre couches superficielle, médiane et supérieure. Il est proposé d'appliquer cette grille d'analyse à la culture d'entreprise, en nous interrogeant sur la manière dont s'articulent ces différentes strates culturelles au sein des organisations.

3.1 Les règles et procédures

Ce premier niveau culturel désigne l'ensemble des pratiques (modes d'action) et règles qui organisent les relations professionnelles et sociales au sein de l'entreprise. Il comprend donc le langage utilisé (langue parlée, vouvoiement, tutoiement, recours au nom ou au prénom, codes spécifiques...), les pratiques de gestion et d'organisation (structure, mode de coordination, système de contrôle...), les comportements usuels (habitudes de salutations, formalités de présentation, codes vestimentaires), ainsi que l'ensemble des règles techniques de l'entreprise. Les règles techniques sont des règles explicites de fonctionnement. Elles correspondent à des procédures organisationnelles et administratives établies à tous les échelons de l'entreprise, allant du système de gestion au règlement intérieur. Ces modes d'actions ont essentiellement pour objectif de résoudre les problèmes du management au quotidien. Il s'agit de règles visibles et faciles à identifier pour une personne extérieure à l'entreprise. L'étude de ces pratiques permet ainsi d'avoir des indications sur la nature des liens qu'entretient chaque acteur de l'entreprise avec son environnement et avec les autres membres de son organisation.

EXEMPLE

Au-delà des logiques pratiques (optimisation de l'espace/facilité technique/sécurité physique) ou économiques (réduction des coûts), l'architecture et le design sont révélateurs de certaines hypothèses culturelles de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'intégration du personnel dans son environnement professionnel. Ainsi, par exemple, le fait d'isoler ou au contraire de regrouper les employés au sein du même espace témoigne du rôle accordé à la coordination hiérarchique, aux relations aux autres et au formalisme des pratiques de travail. De même, le recours ou non au prénom et au tutoiement dans les discussions modifie profondément la nature des échanges entre les collaborateurs (convivialité, liberté de ton) et l'exercice du pouvoir au sein de l'organisation (atténuation du niveau de distance sociale entre les membres de l'entreprise).

3.2 Les croyances, valeurs et normes

Le niveau culturel intermédiaire correspond aux croyances, normes et valeurs de l'entreprise. On entend par *croyances*, des orientations générales qui traduisent la manière dont les dirigeants perçoivent et se représentent le monde qui les entoure. Il s'agit par conséquent d'une ligne directrice qui va conditionner les choix de l'entreprise en termes de vision et de priorités stratégiques.

EXEMPLE

La philosophie du Mouvement Leclerc repose sur l'idée que « l'homme prime sur toute chose » (E. Leclerc). Une telle croyance dans l'individu implique nécessairement un type

d'orientation et de comportement : une relation directe avec le consommateur (disparition des intermédiaires), la recherche d'une insertion locale (politique régionale et adaptation locale) et une méfiance à l'égard des systèmes macroéconomiques (structure non capitaliste, système d'adhérents avec une culture de type coopérative).

Les *valeurs* définissent les préférences collectives de l'entreprise sur ce que devrait être idéalement l'organisation dans le domaine économique, social ou sociétal. Elles sous-tendent par conséquent des choix qui peuvent conduire les membres d'une entreprise à privilégier la *sécurité de l'emploi* (stabilité, conditions de travail, climat social, cadre de vie) par rapport au *niveau de rémunération* (salaires, primes, avantages). Les valeurs de l'entreprise jouent donc un rôle central dans la formation d'une culture. Elles déterminent la ligne de conduite exprimée par l'entreprise dans les domaines du management, de l'attribution des rôles et responsabilités, de la communication interne et externe, ainsi que dans certains choix de développement.

EXEMPLE

Les valeurs du groupe Bouygues sont fortement associées à la stratégie de développement de l'entreprise et orientées en priorité vers la pérennité et le souci d'indépendance. De telles valeurs ont de ce fait des conséquences importantes sur la géographie du capital de l'entreprise (fermeture du capital/contrôle familial) et sur ses préférences en matière de développement (croissance interne ou alliances sans apport de capital).

Les valeurs véhiculées au sein d'un groupe sont à la fois stables (éléments de continuité) et évolutives (éléments dynamiques), car soumises aux changements structurels de l'environnement et des sociétés. On peut véritablement parler de valeurs lorsque celles-ci sont partagées au sein d'un même ensemble social. Dans le domaine des entreprises, le PDG est généralement un acteur essentiel pour développer et promouvoir les valeurs d'une organisation.

À côté des croyances et des valeurs, on peut identifier des *normes* qui correspondent à des règles de comportements propres à l'entreprise. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant les règles à suivre dans le cadre du développement et de la gestion des activités. Elles impliquent par conséquent des logiques d'arbitrage entre ce qu'il faut faire et ne pas faire. Elles donnent ainsi aux individus une idée de ce que l'on attend d'eux et des limites à ne pas franchir sous peine de sanction.

Le respect des horaires, la demande d'une tenue vestimentaire stricte (costumes ou tailleurs), le refus de mélanger vie professionnelle et vie privée sont autant de règles de conduite propres à une organisation qui permettent de créer une normalisation des comportements et attitudes au sein de l'entreprise.

3.3 Les postulats implicites

Le dernier niveau d'une culture d'entreprise recouvre les postulats touchant à l'existence et à la justification de l'entreprise en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur. Ces fondamentaux sont souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise et se situent à un niveau inconscient¹ jusqu'au moment où un étranger à l'organisation les enfonce. Ils peuvent par exemple concerner la recherche d'indépendance (structure du capital), la défense des intérêts des salariés (ou des actionnaires), le refus de certaines évolutions économiques, sociales ou sociétales ou la volonté d'imposer au niveau de son activité de nouvelles normes de références (par l'innovation ou la remise en cause de certaines pratiques antérieures).

EXEMPLE

En 1949, Édouard Leclerc ouvre son premier magasin à Landerneau en Bretagne, fondé sur la vente à prix de gros, jetant ainsi les bases du « discount » qui n'était pas encore pratiqué à cette époque. Avec un pari, celui de faire chuter les prix, en plaçant le consommateur au centre de son combat. Cette vision va le conduire à progressivement créer un groupement de distributeurs indépendants, organisé autour d'une vision commune : défendre le pouvoir d'achat du consommateur, en lui permettant d'accéder à des produits au meilleur prix, dans tous les secteurs, en maintenant un niveau de qualité. Plus de soixante-dix ans après le début du groupement, ces postulats demeurent la marque identitaire du groupe qui est resté fidèle à la vision de son fondateur (stratégie de prix bas avec exigence de qualité dans la plupart des secteurs de la grande distribution : alimentaire, non alimentaire, services financiers).

Section 2 LES ORIGINES ET LES INFLUENCES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle. Ces différentes cultures sont à l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'une entreprise et vont influencer le comportement des membres de l'organisation. Chaque culture apporte par conséquent des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte. Il est proposé de recenser les principales cultures qui interfèrent dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise.

1. « La culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle », d'après E.T. Hall, *Le langage silencieux*, Seuil, 1984.

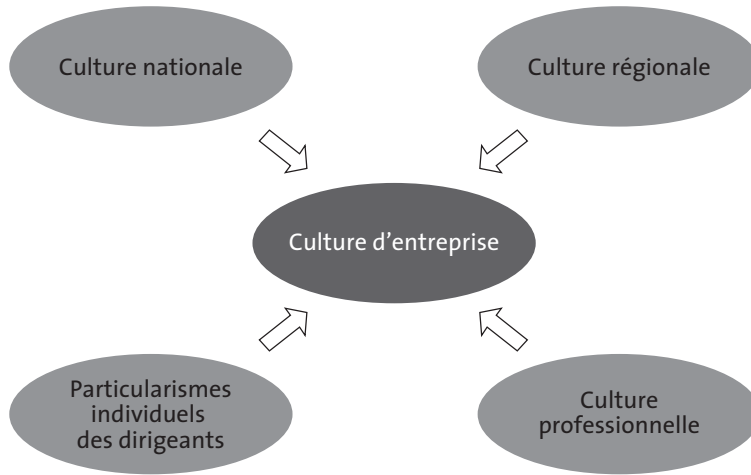


Figure 1.2 – Les influences de la culture d'entreprise

1 La culture nationale

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représentent une communauté politique, établie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine¹. L'idée de nation suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, droit positif, pratiques religieuses, coutumes du pays...).

« *Les cultures nationales [...] pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale* » (D'Iribarne, 1989).

Il existe d'un pays à l'autre des différences significatives dans la gestion et l'organisation des entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités. Une culture nationale a nécessairement une culture propre, qui transcende la somme des cultures particulières des groupes qui la

1. Définition issue du dictionnaire *Petit Robert*, complétée par les écrits de E. Renan, *Qu'est-ce qu'une nation?* INALF, 1961.

composent. En effet, une société se construit et se reconstruit en inventant et réinventant sans cesse une façon originale de vivre humainement en interaction avec les cultures régionales, les cultures ethniques, les cultures catégorielles, mais sans s'identifier à aucune d'elles. La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer. La nation tend normalement à développer des institutions (économiques, politiques, éducatives, socioculturelles) qui lui sont propres et qui reflètent sa culture. Elle tend ainsi à créer un État national indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire. À ce titre, la culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. En effet, l'idée nationale est généralement (et traditionnellement) commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité, où il s'agit, au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, de créer une collectivité homogène, cohérente, intégrée. On comprend dès lors que l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays puissent avoir une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble des valeurs, de mythes, de rites (cérémonies, fêtes, commémorations) et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social (D'Iribarne, 1989). L'influence de la culture nationale est d'autant plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations (Laurent, 1989).

EXEMPLE

La culture d'une entreprise ne peut être appréhendée sans référence à la culture du ou des pays où elle opère ni à la culture de son pays d'origine. En effet, même si chaque entreprise présente des valeurs culturelles spécifiques, elle reste fortement influencée par l'environnement de son pays d'origine ou d'accueil dont les constantes nationales demeurent valables sur le plan statistique. On peut par exemple prendre le cas du système législatif (droit) qui diffère selon que l'on soit Anglais ou Français. Alors que le droit coutumier, tel qu'on le pratique dans le *common law*, est fondé sur la tradition orale et la jurisprudence, le droit français est un droit écrit s'appuyant sur un cadre théorique précis. Ces deux conceptions du droit amènent par conséquent à des pratiques et des comportements différents en particulier dans la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. De même, la religion d'un pays revêt une importance dans la manière dont les individus vont analyser et gérer les situations (relation face aux autres, rapport au temps, rapport à l'argent, comportement moral dans les affaires). Ainsi, dans les pays musulmans, les valeurs de fatalisme propres à l'islam affecteront l'intérêt porté à la planification, comme l'indique un proverbe saoudien selon lequel « celui qui essaie de prévoir l'avenir est fou ou irrégieux ». Ce refus de la planification contraste fortement avec la conception occidentale où, pour l'homme avisé, « gérer, c'est prévoir ». Cet exemple reflète par conséquent des représentations différentes du monde (perceptions, présupposés, attitudes) qui peuvent fortement interférer dans un

processus de rapprochement d'entreprises et créer des sources potentielles d'incompatibilités entre les entités fusionnées. On peut enfin citer l'importance de l'État dans l'économie et l'organisation sociale, selon le pays considéré. Ceci est principalement lié à des facteurs historiques, culturels et géopolitiques propres au pays. Ainsi, si le modèle anglo-saxon se base sur le pouvoir de marché, le modèle japonais est caractérisé par le rôle central de l'État dans le système économique. Ceci a notamment eu pour conséquence de créer de profondes différences dans le développement des entreprises, avec de réelles distinctions dans les domaines de l'organisation administrative, de l'actionnariat, des relations sociales ou de la gestion de la clientèle.

2 La culture régionale

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays.

2.1 À l'intérieur du même pays

La culture régionale constitue une sphère d'influence particulière, car la force des liens qui unit ses membres peut parfois créer des situations problématiques à l'intérieur d'un même pays. On peut en effet assister à des oppositions culturelles entre une culture régionale qui souhaite affirmer sa spécificité et une culture nationale dont la légitimité réside (en partie) dans la minimisation des différences. C'est le cas par exemple de la France qui doit, depuis plusieurs années, faire face à des revendications d'autonomie ou d'indépendance dans plusieurs régions, comme par exemple en Corse, en Bretagne et au Pays basque, où les influences culturelles et historiques sont particulièrement fortes. De même, la Belgique doit gérer, au sein du même territoire, deux cultures régionales (entre les Flamands et les Wallons) situées au Nord et au Sud du pays, dont les références historiques, linguistiques et géographiques se révèlent relativement différentes et viennent périodiquement fragiliser l'unité nationale. Les situations de l'Espagne (avec le Pays basque et la Catalogne) et du Canada (avec le Québec) montrent l'étendue du problème et l'importance des cultures régionales sur la vie des citoyens. On peut également citer le cas du Brésil, où un salarié originaire de São Paulo n'aura pas nécessairement la même notion du temps et de l'espace qu'un natif de Salvador, ex-capitale du Brésil (jusqu'en 1763), qui reste fortement imprégnée de ses racines africaines. Les obstacles culturels dans les relations professionnelles peuvent ainsi surgir au sein même d'équipes multirégionales, comme le montrent les difficultés rencontrées par les entreprises de São Paulo avec leurs partenaires du Nordeste (Guitel, 2003).

EXEMPLE

Cette réalité régionale peut également faire partie intégrante de la formation d'un pays, à l'instar de l'Allemagne structurée autour de Länder qui disposent dans certains domaines

d'une relative autonomie de décisions. De son côté, le Royaume-Uni a procédé, en 1999, à une réforme constitutionnelle d'envergure par un transfert de pouvoirs important au profit de l'Écosse, du Pays de Galles et de la Cornouaille. Les prérogatives dévolues à chacune des « régions » du royaume ne sont pas homogènes mais tiennent compte des aspirations de chacune d'elles. À titre d'exemple, seul le parlement d'Écosse est doté de pouvoirs en matière législative. Cette réforme ne semble constituer qu'une première étape, le gouvernement devant réfléchir à un nouveau mode d'organisation des territoires. D'autres pays européens, face à ce même constat, ont engagé des réformes, comme l'Espagne qui de 1977 à 1985 a créé 19 provinces autonomes dotées de pouvoirs très étendus dans les domaines du fisc, de l'éducation et même de la police.

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langue, religion, coutumes) n'est pas sans conséquence sur la conduite des entreprises. L'influence exercée est naturellement variable, selon les régions et les entreprises. Elle peut néanmoins constituer un facteur explicatif non négligeable dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise, en créant des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats). Le Groupe Michelin offre sur ce point un exemple intéressant de l'influence d'une culture régionale sur la politique d'une entreprise leader mondial de la fabrication de pneus.

EXEMPLE

L'entreprise Michelin n'hésite pas à rappeler ses racines auvergnates et leurs significations (travail et humilité) dans sa politique de communication et de recrutement. Ainsi, la capitale régionale Clermont-Ferrand regroupe l'ensemble des pôles de responsabilités du Groupe, de la zone Europe et naturellement de la France. À ce titre, l'ensemble des métiers est présent, des fonctions achats-audit aux domaines de la communication, de l'environnement et de la logistique. La zone France regroupe aussi plus de 2 500 chercheurs qui sont basés à Ladoux (Clermont-Ferrand) et plus de 1 000 personnes dans les activités *Marketing and Sales*. De plus, le groupe entend fortement miser sur ses origines auvergnates comme le montre la charte Performance et Responsabilités, garante des valeurs du groupe: « *C'est parce qu'une petite entreprise d'Auvergne a voulu, il y a bien longtemps, répondre au besoin d'un client... que notre aventure a commencé* ».

Enfin, le groupe joue la carte régionale, en établissant des partenariats locaux avec des organismes de formation, pour développer le bassin d'emplois et en créant des liens étroits avec les autorités locales.

2.2 Au-delà des frontières nationales

La réalité régionale, en faisant valoir l'importance de la culture géographique (héritage historique) par rapport au cadre institutionnel et juridique (héritage administratif), peut favoriser l'émergence de cultures transfrontalières structurées autour

de populations présentant des caractéristiques communes sur le plan de l'origine géographique, ethnique, religieuse et linguistique.

EXEMPLE

La présence de populations ayant une histoire et des origines communes peut conduire au développement de cultures régionales transfrontalières. C'est le cas par exemple en Suisse, où les cantons alémaniques ont des coutumes distinctes de leurs voisins romands et communes à la région couvrant Stuttgart et l'Alsace. On peut également citer les liens très particuliers qui existent entre la France et la Belgique, à travers sa région francophone, la Wallonie. De même, les Gallois qui forment une nation à part entière au sein du Royaume-Uni, descendent des Bretons et regroupent ceux qui préférèrent rester sur l'île de Bretagne quand les autres migrèrent sur le continent.

Parfois même, sous l'influence de l'histoire, se développent des zones éloignées géographiquement mais ayant des liens de proximité culturelle forts (références communes, langue, liens familiaux), à l'image des relations entre le Québec et la France.

La construction européenne apparaît également comme un élément stimulant du réveil des identités régionales. Les institutions de nombreux pays constituant l'Union européenne fonctionnent sur un mode relativement décentralisé qui accorde une part d'autonomie non négligeable à leurs différentes régions. Les tenants de la défense des particularismes locaux voient dans ces modèles la légitimation de bon nombre de leurs revendications. L'accroissement des échanges entre régions à forte identité génère une dynamique qui tend à développer et à renforcer les mouvements identitaires. De plus, les instances communautaires se font parfois le relais de ces aspirations au travers de la défense des minorités et du patrimoine culturel commun. La création en 1992 de la « Charte européenne des langues régionales ou minoritaires » par le Conseil de l'Europe en est un des exemples les plus flagrants.

La reconnaissance des cultures régionales dans l'analyse des cultures d'entreprises n'est pas négligeable (Maillat, 1994). Elle permet notamment de comprendre le rôle joué par certains marchés dans la stratégie de croissance des entreprises mais aussi les raisons de la réussite d'entreprises sur certaines zones géographiques (Calori, Lawrence, 1991) et les rapprochements qui peuvent exister entre firmes de nationalités différentes mais appartenant à la même culture régionale (Schneider, Barsoux, 2003). Des recherches ont d'ailleurs essayé d'établir un lien entre la situation régionale de l'entreprise et sa culture entrepreneuriale. Elles tendent à montrer que la culture régionale peut, par ses habitudes locales et ses traditions, influencer fortement la capacité d'innovation des entreprises, en mettant en évidence des différences culturelles entre entrepreneurs de régions différentes au sein du même pays (Berget *et al.*, 1993). De même, en fonction de la culture régionale et de ses caractéristiques

(prise de conscience d'une communauté locale, établissement d'un leadership régional, existence de structure d'appui...) Prévost cherche par exemple à montrer comment une communauté locale peut, par ses propres moyens, se transformer en un milieu incubateur de l'entrepreneursip. En d'autres termes, il s'agit de voir comment il est possible, dans une micro-région donnée, d'insuffler, dans une certaine mesure, un esprit d'entreprise qui mettra la population locale en situation d'innover et de développer ses propres activités. Ainsi, la réalité régionale ou locale évoque un milieu d'appartenance qui permet à une population de se reconnaître des traits caractéristiques, voire des liens de solidarité et qui exercent une certaine influence sur les changements socio-économiques à la faveur des moyens d'intervention offerts par les institutions gouvernementales et associatives. Ce « milieu » correspondant à un environnement doté d'une connexité spatiale offre, à une grande variété d'acteurs, les conditions d'information et les facilités de transactions suffisantes pour assurer la stabilité et les liens entre les différents réseaux (Perrin, 1990) et parvenir ainsi à créer un développement de leurs activités.

3 La culture professionnelle

Une culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques nationales et géographiques ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un *passé professionnel en commun* qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente comme une culture spécifique acquise au travail.

En effet, le rapport au travail comme principe de socialisation et d'identité est constitutif d'un mode culturel particulier. Les travaux de Sainsaulieu ont montré que l'individu forge une partie de son identité par le biais de son travail. L'identité professionnelle se définit comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes » (Sainsaulieu, 1977). La construction d'une identité professionnelle est basée sur ce que Peter Berger et Thomas Luckmann (1966) nomment la socialisation secondaire, à savoir l'incorporation de savoirs spécialisés construits en référence à un champ d'activités donné (savoirs professionnels), vecteurs d'un langage spécifique (expressions, formules, propositions, procédures) et d'un univers symbolique (valeurs, références, modèles) à part. Trois dimensions construisent l'identité au travail : la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir.

L'activité professionnelle peut s'avérer une source d'identité profonde, en fournissant un statut et une reconnaissance sociale. Elle peut également être à l'origine de certaines façons de penser et d'agir. La pratique d'un métier induit une certaine appréhension des choses et de l'univers technique. La proximité avec un milieu physique et humain particulier confère donc une sensibilité aux dimensions de ce

milieu et la capacité de discerner des nuances inaccessibles au novice. L'exercice d'une profession exige aussi des modes d'expression précis, souvent un langage particulier, rendus nécessaires par les particularités du travail technique, l'originalité des situations de communications et la spécificité du vécu.

EXEMPLE

Une entreprise locale composée principalement de « techniciens maison », sans formation académique, aura généralement une culture à dominante pratique, à base d'expérimentation et d'intuition, et orientée vers un savoir dilué et diffus (lié à un apprentissage collectif efficace). Dès lors, le rachat d'une telle société par un groupe de financiers préoccupés par des critères de rentabilité et de profitabilité (retour sur investissement) peut poser de réels problèmes en termes d'évaluation et de valorisation du capital technique et humain. En effet, l'analyse d'un métier traditionnel par une culture essentiellement financière peut engendrer de réelles incompréhensions et aboutir à des erreurs d'analyse et de jugement, notamment en ce qui concerne la valeur réelle des produits proposés et la nature exacte du processus de production (répartition de la valeur ajoutée, qualités et compétences mobilisées, rôle des différents acteurs de l'entreprise dans la chaîne de fabrication).

La culture du métier peut parfois être renforcée par la culture du secteur, notamment lorsque l'entreprise est spécialisée dans des activités de pointe à forte exigence technologique (biotechnologies), ou située sur des marchés publics, parapublics ou d'intérêt national (aéronautique, armement, secteur énergétique par exemple). Dans le premier cas, l'influence du secteur est liée aux innovations technologiques qui orientent fortement la politique de développement de l'entreprise en matière de normes, de brevets et d'échanges d'informations. Dans le second cas, la réglementation et les lois sont déterminantes car elles définissent les conditions du marché, telles que le niveau de la concurrence (monopole, environnement protégé, libéralisation de l'activité), la politique commerciale de l'entreprise et la nature du comportement à l'égard du client.

EXEMPLE

Dans des environnements protégés et fortement réglementés, le fait de ne pas avoir à rivaliser avec une concurrence directe conduit généralement l'entreprise à privilégier le règlement technique et procédurier des problèmes au détriment d'une politique de transformation globale de ses activités actives. De tels environnements n'incitent donc pas à adopter une culture axée sur le changement permanent (stratégie de différenciation, innovation, avantages comparatifs) et adapter son offre aux évolutions de l'environnement (réactivité faible, risque d'inertie). Le cas de la SNCF est de ce point de vue révélateur de l'importance de la culture d'un métier (cheminots) et d'un secteur sur le système de valeurs et les pratiques d'une entreprise. En effet, si les efforts de la SNCF ont porté depuis plusieurs années sur le développement technique et technologique des trains (sécurité, fiabilité...), la culture

interne du Groupe reste marquée par un système relativement bureaucratique, où l'entreprise croule sous les référentiels et les normes (procédures, documents administratifs, *reporting*...). C'est pourquoi l'entreprise tente depuis maintenant plusieurs années, avec des résultats mitigés, de développer l'esprit de coopération entre les agents et de renforcer une meilleure circulation de l'information entre les services. Mais la culture de cette entreprise reste profondément influencée par son histoire et les traditions d'un métier (statut), qui encore aujourd'hui génèrent une part d'inertie face à certains changements (perturbations, grèves, résistances).

4 Les particularismes individuels des dirigeants

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule (Schein, 1983).

Chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle. L'entreprise peut dès lors apparaître comme un moyen de réaliser ces aspirations. Les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise. Cette influence peut être liée à une personnalité particulière venant modifier les habitudes de l'organisation ou être associée à des qualités professionnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise à un moment donné de son histoire.

Très souvent, une entreprise naît d'une vision ou d'une idée originale inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme (ou d'une équipe). Le premier défi à relever consiste donc à transformer l'idée en un projet d'entreprise réaliste d'un point de vue économique. Mais très vite, la réussite du projet conduit à des changements importants en termes d'organisation et de gestion des activités.

Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux concurrents, l'arrivée de nouvelles innovations, imposent de revoir le modèle économique existant, en l'adaptant ou le remodelant aux nouvelles contraintes du marché.

Dans ce type de situations, il arrive fréquemment que l'entreprise ait besoin pour sa survie de revoir certains postulats de base de son organisation et de son développement. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes.