

CAHIER DU LAMSADE

Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision

(Université de Paris-Dauphine)

Equipe de Recherche Associée au C.N.R.S. N° 656

LA CULTURE COMME INSTRUMENT DE GESTION ET DE DECISION DANS L'ENTREPRISE (*)

CAHIER N° 56
novembre 1984

N. LEMAITRE

(*) Texte d'une communication prononcée dans le cadre du groupe de travail du LAMSADE "Processus de décision et de négociation".

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
Abstract	I
Résumé	II
Introduction	1
1. Définition	1
2. Fonctions de la culture	6
2.1 La culture fournit une interprétation de la réalité	7
2.2 La culture met l'acteur en mesure d'agir	7
2.3 La culture assure le maintien et la reproduction de l'ordre social	8
2.4 La culture est un facteur d'identification	12
3. La culture d'entreprise : outil de gestion ?	14
3.1 Première condition : l'existence d'une culture d'entreprise	14
3.2 Mise en oeuvre de la culture sociétale	15
3.3 Sélection de personnel conforme ou susceptible de se conformer à la philosophie de l'entreprise	16
3.4 La formation	17
3.5 Le système de contrôle	18
3.6 La gestion symbolique	19
3.6.1 Le langage	21
3.6.2 Les rites et rituels	23
3.6.3 Mythes, légendes, métaphores et histoires	25
3.6.4 Les héros	27
4. La pression sociale comme mécanisme de contrôle : de la gestion par la structure à la gestion par la culture	29
5. La maîtrise de la culture interne de l'entreprise	32
6. Culture d'entreprise et performance	35
7. Culture et changement dans l'entreprise	37
Bibliographie	40

THE CULTURE AS INSTRUMENT OF MANAGEMENT AND DECISION-MAKING IN FIRM

ABSTRACT

Culture is defined as a system of representations and values, collectively accepted and operational for a given group, at a given time.

From the actor's point of view, the culture appears to have four main functions :

- (1) it gives an interpretation of reality and ties together past and future events in a system of significations and explanations ;
- (2) in so doing, it determines the actor's future action, and acts as a selffulfilling prophesy ;
- (3) it is the base of his feeling of identification to the group ; and
- (4) culture stabilizes and reproduces social order. It serves then as basis for the power structure and, from that point of view, it is a major stake. For the same reasons, culture fundamentally influences the organization's ability to change.

Is culture a management tool, and thus, is it possible to control it ? On the one hand, several "classical" management tools largely influence the organization's values and representations scheme : the selection of personnel, the training and the control system. On the other hand, culture is also influenced by a number of purely symbolic mechanisms such as languages, rites and rituals, myths and heroes.

Fundamentally management by culture differs from traditional management by structure in that, in the first case, the control mechanism is social pressure, and mainly peer pressure, while in the second case, the control mechanism is hierarchical.

The role of the leaders is also examined. This leads to clarify the contradictions between action and reflexion, and the influence of culture on the decisions' rationality.

Finally, culture can be a condition of the enterprise's performance only if it shows the following characteristics : it must be strong enough, it must be congruent with the "objective" conditions of economic performance and it must encourage the personnel loyalty. Under these conditions culture allows more local autonomy and thus a better adaptability to a complex and turbulent environment.

Key-words : Culture, representations and values, rationality, interpretation, selffulfilling prophesy, social order, power, change, identification, management tool, control, symbolic management, social pressure, structure, leader, performance, complexity.

LA CULTURE COMME INSTRUMENT DE GESTION ET DE DECISION DANS L'ENTREPRISE

RESUME

La culture est définie comme un système de représentations et de valeurs collectivement acceptées et opérationnelles pour un groupe donné à un moment donné.

Du point de vue de l'acteur, on reconnaît à la culture quatre fonctions :

- (1) elle fournit une interprétation de la réalité, associant événements passés et futurs en un système de significations et d'explications ;
- (2) elle détermine ainsi son action future, par un effet de prédiction créatrice ;
- (3) elle constitue pour lui un élément d'identification au groupe ;
- (4) enfin, la culture assure le maintien et la reproduction de l'ordre social. Elle constitue donc un soutien pour la structure de pouvoir et, de ce point de vue, un enjeu majeur. Pour les mêmes raisons, la culture influence fondamentalement la capacité de changement de l'organisation.

La culture est-elle un outil de gestion et donc est-elle maîtrisable ? D'une part différents outils de gestion "classiques" influencent fortement les valeurs et représentations au sein d'une entreprise : la sélection du personnel, la formation, le système de contrôle. D'autre part, la culture est également influencée par un ensemble de mécanismes symboliques purs tels que le langage, les rites et rituels, les mythes et les héros.

Le rôle des leaders est également examiné. Il conduit à clarifier les contradictions entre l'action et la réflexion et l'effet de la culture sur la rationalité des décisions.

Enfin, la culture ne peut être une condition de la performance des entreprises qui si elle répond aux caractéristiques suivantes : qu'elle soit suffisamment forte, qu'elle soit congruente avec les conditions "objectives" de la performance économique et qu'elle encourage la loyauté du personnel. A ces conditions, elle permet plus d'autonomie locale et une meilleure adaptabilité à un environnement turbulent et complexe.

Mots-clés : Culture, représentations et valeurs, rationalité, interprétation, prédiction créatrice, ordre social, pouvoir, changement, identification, outil de gestion, maîtrise, gestion symbolique, pression sociale, structure, leader, performance, complexité.

INTRODUCTION

Le concept de "culture des organisations", objet d'attention croissante dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. Plus récemment, il est devenu un concept de mode après que des ouvrages retentissants sur le management japonais (1), puis sur les "Excellent Companies" américaines (2), aient fait de la culture d'entreprise le principe explicatif du succès de l'économie japonaise et de quelques "happy few" américaines, emmenées par IBM.

Dans le présent article, nous nous proposons d'examiner quel est le rôle de la culture dans le fonctionnement d'une entreprise, si et comment la culture est une dimension "gérable" d'une organisation, et enfin quelles relations pourraient être établies entre l'existence d'une culture forte et la performance économique.

+

+

+

1. Définition

"La culture est un système de significations publiquement et collectivement acceptées, opérationnel au sein d'un groupe donné, à un moment donné. Ce système d'expressions, de configurations, de catégories et d'images fournit aux individus une interprétation de leur propre situation" (3).

Cette définition met en évidence plusieurs caractéristiques essentielles de la culture :

- (1) il s'agit d'un système de significations qui fournit aux acteurs une interprétation de leur situation ;
- (2) ces significations sont collectivement acceptées : il y a donc adhésion de la part de l'ensemble du groupe concerné ;
- (3) ces significations sont opérationnelles : elles influencent concrètement actes et décisions.

Les organisations et leurs acteurs sont placés dans des environnements hautement turbulents ; ils ont à intégrer un grand nombre d'informations complexes, souvent contradictoires ; les données socio-politiques sont multiples. Par ailleurs, le cerveau humain a une capacité limitée à traiter l'information (4). Il est donc nécessaire à l'homme de simplifier la vision qu'il peut avoir du monde. La culture comme système de significations lui permet de serrer, dans l'infinité des informations disponibles, un nombre limité d'entre elles comme pertinentes dans une situation donnée. La culture est alors un ensemble de représentations du monde, de l'entreprise, du groupe. La culture véhicule également des valeurs, des normes. Elle introduit donc des ordres de préférences permettant de classer les éléments les uns par rapport aux autres, d'opérer des choix.

Représentations et valeurs ne sont pas des images éthérées que nous aurions à l'esprit. Elles constituent pour les acteurs la réalité concrète et opérationnelle. Les développements de la théorie des organisations rejoignent ici le concept classique et important de "rationalité limitée" défini pour la première fois par H. Simon.

Simon expose que la rationalité est limitée par la capacité du cerveau humain à appréhender l'information disponible et à apercevoir la totalité des choix possibles devant une décision à prendre.

Or, si notre capacité informationnelle est limitée, elle est aussi sélective. Si, lorsque nous sommes confrontés à un problème, telles solutions nous apparaissent possibles et telle préférable aux autres, c'est en fonction de divers déterminismes d'ordre techniques, économiques, mais aussi culturels. Il y a des problèmes que nous n'apercevons pas, des solutions que nous n'envisageons pas, des informations qui nous échappent parce que étrangers à notre culture. Ils n'ont, pour nous, littéralement pas de sens.

Cette représentation, nécessairement tronquée, du monde est en outre variable entre les groupes humains. La rationalité, basée sur la reconnaissance d'un problème, la collecte d'information et la construction d'une solution, est donc un processus limité, et qui selon les groupes humains prend en compte des données différentes. Il n'y a donc pas de rationalité universelle. Il y a des processus rationnels qui se construisent sur des représentations et des valeurs variables de culture à culture.

Pour Simon encore, le développement d'une rationalité limitée résulte d'un apprentissage par résolution de problèmes (problem-solving). Confronté à un problème, l'homme essaye différentes solutions. Par suite d'un processus d'essais et d'erreurs, il finit par disposer d'un répertoire de solutions-types pour un certain nombre de problèmes familiers. Si un problème non familier se présente, il travaillera par analogie avec le problème le plus semblable qu'il connaisse. Si la solution appliquée s'avère inefficace, il recherchera au voisinage de celle-ci une autre solution possible (incremental search (5)). Il reste donc toujours au voisinage des problèmes connus et des solutions habituelles.

Si chaque individu peut être confronté à des problèmes particuliers, il est vrai que des groupes d'hommes vivant

dans des conditions similaires, développent des répertoires de solutions communs. Le groupe finit par disposer d'un acquis collectif, transmis aux nouveaux venus, et qui constitue la "culture" du groupe.

En tant que "propre à un groupe d'hommes déterminé", la culture apparaît donc comme un facteur de discrimination entre les groupes. En théorie des organisations, Lawrence et Lorsch (6) ont développé, il y a quelque temps déjà, l'idée que les normes et représentations ne sont pas semblables à travers toute l'organisation. Ils ont montré que toute organisation est différenciée, et que cette différenciation est le résultat "normal" des contraintes propres aux différentes tâches (on sait fort bien qu'un département de production et un département commercial sont confrontés à des contraintes spécifiques, voire contradictoires) et aux différents environnements avec lesquels traitent les départements d'une même entreprise. Dès lors, les jugements qu'ils développent sur ce qui est prioritaire, ce qui est efficace, sont hétérogènes et dépendant de "problem-solving" différents. Ce qui explique l'existence de cultures locales, éventuellement en partie conflictuelles.

Ces auteurs prévoyaient alors que cette tendance à la différenciation irait en s'accroissant et en prenant un caractère de plus en plus culturel : "Nous verrons surgir dans ces organisations une division du travail basée davantage sur les différences de culture" (7).

Pour Lawrence et Lorsch, plus le degré de différenciation organisationnelle est important, plus le facteur d'intégration entre les unités est critique. Les entreprises efficaces se caractérisent par un niveau de différenciation et d'intégration adapté aux exigences de l'environnement, mesuré notamment en terme de variabilité et d'incertitude :

"Dans cette étude, nous avons trouvé une relation fondamentale entre les variables externes (l'incertitude, la diversité et la nature des contraintes de l'environnement), les états internes de différenciation et d'intégration et les procédures de résolution des conflits. Si les structures organisationnelles et les procédures sont congruentes avec les contraintes de l'environnement, les résultats de cette étude suggèrent que l'entreprise doit être efficace vis-à-vis de son environnement.

"D'une façon plus spécifique, nous avons trouvé que l'état de différenciation d'une entreprise efficace était compatible avec chacun des secteurs de l'environnement, tandis que l'état d'intégration atteint était compatible avec l'exigence d'interdépendance de l'environnement. Mais nos recherches ont également montré que les états de différenciation et d'intégration étaient en relation inverse. Plus une entreprise est différenciée, plus il y est difficile d'atteindre une bonne intégration. Pour résoudre ce problème, les organisations efficaces ont créé des procédures compatibles avec la diversité de leur environnement. Plus leur environnement est varié et plus les entreprises sont différenciées, plus les procédures d'intégration sont élaborées." (8)

Les "procédures d'intégration" qu'ont analysées Lawrence et Lorsch sont de type structurel : organigrammes, systèmes de contrôle, de sélection, de rémunération, de mise en place et de promotion du personnel. Mais dès 1967, ces auteurs prévoyaient que l'évolution de l'environnement des entreprises rendrait bientôt insuffisants ces moyens classiques d'intégration :

"Si notre extrapolation des tendances de l'environnement se révèle exacte, l'organisation future aura besoin de créer et d'intégrer des unités organisationnelles, qui devront faire face à une plus grande variété de domaines d'environnement. La différenciation de ces unités sera encore plus grande. Concurrément, les problèmes d'intégration seront plus complexes ; il faudra imaginer de nouvelles méthodes intégratives." (9)

Nous reviendrons ultérieurement sur l'hypothèse selon laquelle l'existence d'une culture forte et susceptible de transcender les conflits locaux serait un mode d'intégration particulièrement efficace et l'une des conditions de la performance de l'entreprise.

Il y aura lieu, en outre, d'étudier le rapport entre cultures locales et culture globale : la culture organisationnelle s'insère en effet dans une (ou plusieurs) culture(s) sociétale(s), et au sein même d'une organisation coexistent des sous-cultures différentes.

Quels sont les liens et les interactions entre ces cultures ? A première vue, on pourrait songer à une hiérarchie des cultures. Mais le classement en niveaux apparaît malaisé. L'ouvrier de l'entreprise X se sent peut-être plus proche de l'ouvrier de l'entreprise Y que d'un dirigeant de l'entreprise X. Mais ceci n'est peut-être pas vrai dans toutes les entreprises et à tout moment. La relation entre une culture organisationnelle et la (ou les) culture(s) globale(s) est un des problèmes spécifiques à ce nouveau champ d'étude, qui le distingue des études anthropologiques s'intéressant à l'ensemble des caractéristiques culturelles d'une population.

La théorie organisationnelle rejoint d'ailleurs dans ses préoccupations plusieurs disciplines traditionnelles dont elle pourrait très utilement s'inspirer, notamment pour l'élaboration de ses concepts. Il s'agit de l'anthropologie, pour l'étude des cultures et des mythes, la psychologie cognitive pour la compréhension des mécanismes de représentation de la réalité, la sociologie, enfin, pour l'analyse des processus d'acculturation et d'identification.

2. Fonctions de la culture

Nous distinguerons quatre fonctions principales de la culture, qui paraissent particulièrement pertinentes pour l'étude des organisations.

2.1. La culture fournit une interprétation de la réalité.

Par définition, la culture, transmise par le langage, les symboles, les métaphores et les mythes, donne du sens et nous rend donc la réalité signifiante :

"La formation des mythes est un mécanisme adaptatif par lequel
 "des groupes au sein d'une organisation entretiennent un cadre
 "logique leur permettant d'attribuer des significations à leurs
 "activités et aux événements. Les significations qui organisent
 "activités et événements passés en un système logique deviennent
 "alors une base de légitimation pour les comportements
 "présents et futurs" (10).

Mythes et métaphores associent une réalité dont on veut donner une certaine représentation à une réalité sur laquelle tout le monde s'accorde. La métaphore a donc une valeur communicative, voire manipulative.

2.2. La culture met l'acteur en mesure d'agir.

Par le fait qu'elle offre une interprétation simplifiée de la réalité, la culture (appelée par certains mythes ou idéologie) nous met en mesure d'agir alors qu'une perception totale de la réalité complexe nous paralyserait.

Certains auteurs poussent très loin ce raisonnement, arguant que plus un processus décisionnel est simplifié et envisage un petit nombre d'alternatives - c'est-à-dire plus on s'écarte du schéma rationnel classique -, plus forts seront la motivation et l'engagement dans l'action :

"... le fait de considérer un grand nombre d'alternatives conduit à l'incertitude, et l'incertitude diminue la motivation
 "et l'engagement. Si les acteurs doutent de la validité d'un
 "projet, ils sont moins susceptibles de l'entreprendre en mettant
 "tout en oeuvre pour le faire aboutir" (11).

Dans la foulée, plusieurs auteurs soulignent la valeur prédictive des idéologies organisationnelles : non seulement les représentations guident l'action, mais celle-ci, par surcroît, tend à être menée de manière à confirmer les représentations originelles :

"Les organisations transforment leurs attentes en prédictions
 "créatrices à la fois par leur action et leur inaction. Comme
 "les organisations n'agissent pas lorsqu'elles s'attendent à
 "échouer, elles ne réussissent jamais lorsqu'elles s'attendent
 "à échouer. Par contre, les organisations agissent lorsqu'elles
 "s'attendent à réussir, et elles le font avec d'autant plus
 "d'énergie qu'elles croient profondément au succès. Bien sûr,
 "leurs actions échouent parfois. Mais lorsque leurs espérances
 "de réussite sont fortes, les signes d'échec les conduisent à
 "redoubler leurs efforts plutôt qu'à revoir leurs prévisions"(12).

Ainsi, les mythes se répètent-ils : ce sont des prédictions créatrices qui constituent un modèle (pattern) sous-jacent d'actions que nous répétons continuellement, par le fait de la force culturelle qu'il impose. Nous ne pouvons y échapper que par un processus de dé-mythification, c'est-à-dire de prise de conscience de l'existence du mythe.

D'une manière analogue, les "héros" paraissent jouer un rôle déterminant dans le processus de construction de l'identité organisationnelle : ils proposent et invitent à reproduire des modèles de comportement déterminés.

2.3. La culture assure le maintien et la reproduction de l'ordre social.

Par sa valeur prédictive et modelisatrice, la culture assure la reproduction d'un ordre social donné :

" ... la culture, en tant que système génératif, constitue un
 "quasi-code culturel, c'est-à-dire une sorte d'équivalent
 "sociologique de ce qu'est le code génétique pour les êtres
 "vivants. Le "code culturel" maintient l'intégrité et l'identité

"du système social, assure son autoperpétuation ou sa reproduction invariante, le protégeant de l'incertitude, de l'aléa, de la confusion et du désordre" (13).

La reproduction de la structure sociale s'effectue par le conditionnement de tout nouveau venu aux normes du groupe. Dans la société élargie, ces normes sont progressivement "appprises", depuis la naissance, au cours d'un processus de socialisation qui s'exerce principalement au travers de l'éducation assurée par différentes institutions : la famille, l'école, l'Eglise, les groupes de jeunes, l'armée, les associations sportives ... Le but de ce processus est de rendre l'enfant socialement assimilé, c'est-à-dire "relativement" semblable aux anciens.

Mais ces normes ne sont pas identiques pour chacun : elles s'organisent en différents "rôles" qui structurent la société :

"Le "rôle" est un système de normes fixant les comportements "appropriés ou, tout au moins, "admissibles". C'est ce que les "autres attendent de nous : il crée la pression d'une attente "normative. Le "statut", c'est ce que nous sommes en droit "d'attendre des autres si nous accomplissons suffisamment le ""rôle". Nous sommes socialement prisonniers de nos "rôles" "et notre attachement aux "statuts" nous incline à nous identifier à ces rôles et aux groupes auxquels nous appartenons"(14).

Cette vision de la culture comme élément stabilisateur d'une structure sociale pose problème. Comment concilier alors culture et changement ? La culture se maintiendrait-elle au prix de l'inertie sociale ? Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Se pose aussi le problème de la relation entre culture et pouvoir. Si la culture sert de soutien à une hiérarchie, la caste au pouvoir a intérêt, si elle le peut, à "manoeuvrer" valeurs et représentations de manière à conserver son statut.

C'est bien là le mécanisme que nous avons observé à l'occasion d'une recherche faite il y a quelques années dans une entreprise de distribution où "à partir d'une position forte, les acheteurs* avaient acquis un pouvoir à l'égard de la direction, et par suite, une autonomie, qui se trouvaient justifiés a posteriori par un statut d'expert, largement véhiculé par la culture organisationnelle et producteur d'une dynamique de renforcement extrêmement efficace" (15). L'une des croyances ainsi établie était que le développement du chiffre d'affaires du groupe chargé des achats de textile dans l'entreprise était dû exclusivement à l'expertise des acheteurs, alors que, notamment, les surfaces de vente occupées par ces produits avaient été largement accrues (ce qui était en soi une source d'accroissement du chiffre). Il s'agit ici typiquement d'un mythe explicatif établissant une relation de cause à effet entre deux événements.

Ce mythe, d'une part, était rassurant parce que l'indice d'une maîtrise sur l'effet ; et d'autre part, il servait les intérêts politiques d'un des groupes dominants.

L'un des autres mythes fondateurs du pouvoir des acheteurs était la mode : "Tous les acheteurs parlent de la mode comme d'un élément insaisissable, qu'ils parviennent eux-mêmes à peine à dominer, mais qui justifie en tous cas qu'une grande liberté de décision leur soit laissée" (16). Le mythe de la mode, dans ce cas, est typiquement une représentation de l'environnement qui définit les problèmes à traiter, et qui légitimise les modes d'action préférés par certains sous-groupes.

* "acheteur" signifie ici "personne chargée de la sélection des marchandises et de l'approvisionnement des succursales" (à distinguer de "consommateur").

Observation plus importante encore, le problème et sa solution sont pratiquement définis en même temps : le problème étant la mode, la solution est trouvée dans des achats hautement variés, des assortiments extrêmement larges pour avoir plus de chance d'avoir choisi les bons articles, un refus de toute forme de rationalisation qui consisterait à étudier les résultats passés pour en inférer quelques éléments pour l'avenir.

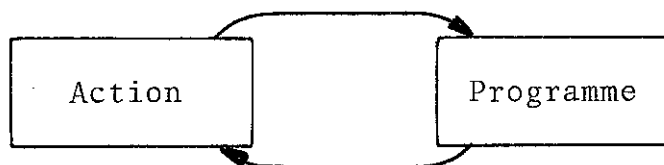
En fait, le mythe paraît même être développé a posteriori pour légitimer des solutions qui ont été préférées, parce qu'elles sont habituelles, conformes aux vues de la direction et qu'elles servent les intérêts d'un groupe dominant : "Les actions sont d'autant plus susceptibles d'être retenues qu'elles sont cohérentes avec les comportements passés, en harmonie avec les comportements actuels, similaires aux pratiques des autres organisations, et qu'elles utilisent des capacités et des talents disponibles, rencontrent les valeurs de la direction, renforcent la structure actuelle du pouvoir, ou paraissent amusantes à mettre en oeuvre" (17).

Cet auteur va plus loin encore en opposant carrément le modèle où le problème génère l'action à celui où l'action génère la définition du problème :

"Les organisations peuvent agir de deux façons : selon un mode de résolution de problèmes, par lequel la perception d'un problème initie la recherche d'une solution, ou selon un mode de production d'actions, par lequel une action adoptée initie la création d'un problème permettant de la justifier. Le mode des résolutions de problèmes est anormal, et celui de production d'actions est normal" (18). Il n'est pas précisé par rapport à quelle norme ces deux modes d'action sont jugés normaux ou anormaux.

Cette vision manichéenne nous paraît excessive. Les deux modes d'action coexistent dans les organisations. Il y a, d'une part, des problèmes perçus engendrant des comportements de recherche de solutions (généralement les problèmes

non familiers). Et d'autre part, ces résolutions de problèmes elles-mêmes tendent à constituer à la longue un programme de solutions apprises auxquelles il est fait appel spontanément :



Il est vrai que l'existence d'un programme conduit l'acteur à adopter une représentation de la réalité qui y soit conforme (c'est la "rationalité limitée" de Simon). Il est vrai aussi que ce phénomène se produira d'autant plus que le programme (c'est-à-dire la culture) préserve des situations de pouvoir acquises. Mais il est tout aussi vrai que si les mécanismes de contrôle et de sanction fonctionnent correctement, le programme est adapté à l'évolution de l'environnement, et il se modifie au fil du temps. Ceci est conforme à la Théorie Générale des Systèmes. Il y aurait lieu d'étudier comment cette évolution se produit quand le système en question est une entreprise, et quelles sont, dans ce cas particulier, les conditions du changement et les mécanismes de l'adaptation. Nous réservons ce point important à un chapitre ultérieur.

2.4. La culture est un facteur d'identification

Clairement, culture commune et identification au groupe sont associées, sans que nous puissions trancher ici la question de savoir si l'un de ces termes précède l'autre ou s'ils sont liés par une causalité circulaire.

Selon Henri Janne (page 9), il y aurait un désir

d'appartenance au groupe qui nous amènerait à accepter ses normes et à remplir les rôles qu'il attend de nous, afin d'en être reconnu en retour et d'y avoir un statut.

Une culture commune implique en tous cas un même système de représentations et de valeurs. Le système de représentations génère un accord sur les problèmes à traiter : il définit en effet les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Le système de valeurs génère lui un accord sur les objectifs à atteindre et sur les moyens d'action admissibles.

Ceci est valable pour un groupe restreint et dont les individus remplissent des tâches relativement peu différenciées. Quand des spécialisations fonctionnelles apparaissent, il est normal que par le mécanisme d'apprentissage et de résolution de problèmes, des cultures locales se développent. Celles-ci peuvent même être conflictuelles, puisque les représentations, les valeurs ou les solutions-types peuvent être contradictoires (exemple : la manière de traiter les délais de livraison pour un département de production ou pour un département de commercialisation) (cf. p. 4).

Les entreprises occidentales ont longtemps parié sur les vertus de la spécialisation et utilisé la compétition interne pour renforcer la motivation. Elles s'appuyaient ainsi sur ce que l'on dit être l'un de nos traits culturels de base : l'individualisme.

Le management souhaiterait se tourner aujourd'hui vers un modèle plus intégrateur, développant chez le personnel une conscience de l'interdépendance plutôt que des sentiments de compétition, et privilégiant les buts super-ordinaires communs par rapport aux buts locaux. C'est le modèle de la "corporate culture", la culture d'entreprise. Dans quelle mesure est-ce une dimension "gérable" et en quoi est-ce un facteur de performance ? Telles sont les questions auxquelles nous allons nous attacher à présent.

3. La culture d'entreprise : outil de gestion ?

La culture est-elle maîtrisable ? Une direction d'entreprise peut-elle choisir et gérer le système de valeur de ses collaborateurs ? Peu de recherches traitent directement de cette question fondamentale. Mais nombreuses sont celles qui considèrent implicitement la culture comme l'une des dimensions gérables de l'entreprise.

Pour David Dunkerley (19), cependant, la culture est produite par les négociations des acteurs sociaux. Elle a donc la nature d'une émergence, c'est-à-dire d'un phénomène résultant de l'ensemble des interactions individuelles, sans qu'aucune d'entre elles ne soit déterminante. A ce titre, ce phénomène serait non totalement maîtrisable par un groupe d'acteurs précis.

Cependant, la direction contrôle de fait une grande partie des moyens qui conditionnent la culture d'entreprise : sélection, système de contrôle, système de communication, etc. Elle peut "fabriquer" des héros, créer des légendes, fournir des modèles. Et de fait, quelques célèbres multinationales américaines fournissent des exemples brillants de cultures particulièrement bien contrôlées.

Examinons donc comment, et à quelles conditions, une culture d'entreprise peut être un "outil de management".

3.1. Première condition : l'existence d'une culture d'entreprise.

Cette apparente lapalissade renvoie à l'une des questions fondamentales à laquelle ce nouveau courant de recherche n'a pas encore répondu : à partir de quel moment juge-t-on qu'il existe dans une entreprise une "culture" ? Si tout groupe social génère un certain nombre de représentations et

de valeurs communes, à partir de quand s'agit-il d'une culture ? Ou alors, faut-il inverser le problème et considérer que ces normes et représentations communes constituent "la culture" et que cette culture sera dite "forte" si les normes et représentations sont nombreuses, et qu'elles influencent la plupart des comportements des individus au travail ?

3.2. Mise en oeuvre de la culture sociétale

Il est frappant de constater à quel point les principes directeurs qu'affirment certaines entreprises sont en résonnance avec la culture environnante. Ainsi, une entreprise américaine énonce la philosophie suivante (20) :

- le respect des clients présenté comme l'expression de l'utilité collective,
- la satisfaction du personnel comme le respect de l'individu,
- l'excellence professionnelle comme la valorisation de l'effort, de la persévérance,
- le devoir vis-à-vis des actionnaires comme une manifestation d'intégrité.

On voit donc que chacun des énoncés normatifs fondamentaux est directement associé à l'éthique protestante nord-américaine.

Peut-être est-ce précisément là le secret du succès de cette entreprise : elle a su utiliser les valeurs de la société globale comme leviers pour les normes qu'elle souhaitait

implanter dans sa propre organisation, en formulant ces normes dans les termes de l'éthique dominante. La même observation semble valoir aussi pour les entreprises japonaises. Il n'y aurait alors pas "maîtrise" de la culture par les dirigeants, mais "mise en oeuvre" de la culture dominante dans les principes concrets devant guider l'action quotidienne.

De même, le célèbre slogan "IBM means service" évoque-t-il l'idée que l'entreprise est d'abord au service de ses clients, et ensuite, au service de la collectivité. C'est un principe susceptible d'emporter beaucoup mieux l'adhésion du personnel que, par exemple, celui du profit. Il cadre parfaitement avec l'éthique occidentale.

Il s'agit donc ici d'une formulation des objectifs et des moyens mobilisatrice parce que conforme aux valeurs profondes du personnel. C'est l'une des voies ouvertes à la direction des entreprises pour s'assurer un degré élevé d'adhésion de son personnel à la philosophie qu'elle propose. Il importe aussi que ces principes directeurs soient opérationnels, c'est-à-dire qu'ils puissent être mis en oeuvre dans le travail quotidien de tous les membres de l'entreprise, du plus bas au plus haut échelon de la hiérarchie. Que ces principes aient des implications concrètes pour tout le monde dans l'entreprise, est la meilleure garantie que chacun en est informé et, qu'ils sont renforcés par la pratique quotidienne.

3.3. Sélection de personnel conforme ou susceptible de se conformer à la philosophie de l'entreprise.

En sélectionnant un personnel qui est par avance porteur d'un certain nombre de traits culturels de l'entreprise,

on simplifie bien sûr le problème de son adhésion à la culture de cette entreprise.

Beaucoup de sociétés ont parmi leurs critères de recrutement ce genre d'indice de conformité préalable, dont l'appréciation est le plus souvent laissée à l'intuition des personnes qui intervieweront le candidat. Bien que capital, ce critère reste souvent implicite. Il n'est pas repris comme tel dans la liste des conditions de recrutement.

C'est probablement aussi en ayant ce type de critère à l'esprit que certaines sociétés engagent plus volontiers des membres de la famille de personnel déjà employé, ou des candidats recommandés par des employés de l'entreprise.

D'autre part, il est indubitable que des institutions d'enseignement, comme les business schools américaines "moulent" des candidats particulièrement bien préparés à adhérer aux valeurs d'entreprises souvent dirigées par des diplômés des mêmes écoles. Inversément, des entreprises font de certaines Universités ou Grandes Ecoles la pépinière de leurs futurs cadres. Elles sont ainsi assurées, non seulement de leur compétence technique, mais aussi de leur conformité à un modèle qui correspond déjà en partie à celui de leur personnel.

3.4. La formation.

Dans certaines entreprises, une part importante de la formation dispensée notamment aux jeunes recrues a pour objectif majeur l'apprentissage des valeurs et représentations propres à l'entreprise. Rendre l'individu conforme au système,

lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, à prendre en considération certains critères, tels sont les buts plus profonds d'enseignements en apparence techniques ou généraux. Ainsi, une des plus prestigieuses banques américaines organise-t-elle pour ses "trainees" un séminaire de six mois où jeunes américains, européens et asiatiques se retrouvent à New York, logés dans un immeuble de la banque et fréquentant quotidiennement les cours d'une véritable mini-université installée dans les locaux de Wall Street. Pendant leur séjour, ils sont encadrés par une équipe ad hoc qui surveille leurs progrès dans la connaissance des arcanes financières. Ils ont l'occasion, à plusieurs reprises, de rencontrer l'équipe dirigeante de la banque qui ne manque pas de leur rappeler la philosophie de la maison.

Les entreprises qui ont conscience de l'importance de ces facteurs investissent très largement dans la formation de leurs cadres. Cette formation devant bien entendu être essentiellement interne, afin d'assurer la reproduction du modèle.

3.5. Le système de contrôle.

Le système de contrôle de l'entreprise est par nature un système de sanction des résultats et de renforcement des performances. Évalué de manière formelle, le cadre peut perdre de vue les objectifs globaux de l'organisation pour chercher avant tout à optimiser les critères sur lesquels lui-même est évalué. C'est pourquoi il est capital qu'un lien correct existe entre les objectifs globaux et les critères de performances mesurés pour les différentes fonctions, aux différents niveaux de la hiérarchie. Et il est également important que pour les cadres, l'arbre ne cache pas la forêt et qu'ils restent sensibles à la performance globale de l'entreprise (super ordinate goals), seul facteur de mobilisation de tous ses membres et dénominateur commun de l'ensemble.

Soulignons également qu'à côté du système formel de contrôle et d'appréciation des performances, la direction peut par son comportement, en générer un autre, qui tout en restant plus inconscient, peut prendre le pas sur le système formel. Tel ce service d'expédition qui envoyait par priorité les commandes de valeur élevée parce que le directeur financier, préoccupé par sa trésorerie, passait chaque soir pour demander à quel chiffre d'affaires correspondaient les envois du jour. Cette attitude parfaitement compréhensible n'en avait pas moins des répercussions néfastes parce que les commandes de moindre valeur étaient systématiquement envoyées avec retard, ce qui provoquait les récriminations de la clientèle (21).

On pourrait multiplier à l'infini les exemples montrant que les dirigeants commandent par leurs comportements même les attitudes de leurs collaborateurs. Les messages qu'ils véhiculent par leurs actions imprègnent plus profondément les consciences que ceux qu'ils adressent dans leurs discours. Ceci nous renvoie à toute la dimension symbolique de la gestion et au rôle du dirigeant en tant que modèle.

3.6. La gestion symbolique.

Sélection, formation, système de contrôle sont des outils classiques de management, mais ils apparaissent dans une perspective anthropologique, avoir également des fonctions dans le système culturel de l'organisation.

Les mécanismes que nous allons examiner à présent relèvent plus directement de l'ordre du symbolisme, c'est-à-dire qu'ils sont par excellence des mécanismes de production et de reproduction de la culture ainsi que d'acculturation des nouveaux venus.

Sapir distingue deux types de symbolisme (22). Le symbolisme de référence (par exemple l'écriture), "procédé

économique de référence" et le symbolisme de condensation, "forme très ramassée de conduite substitutive qui permet de libérer instantanément une tension affective sous forme consciente ou inconsciente". Sapir ajoute toutefois : "Pratiquement, les deux vont de pair. Ainsi, certaines formes d'écriture, l'orthographe stylisée, les prononciations spéciales, les slogans, sont des symboles de référence ; mais ils prennent facilement l'allure de rites affectifs, et revêtent soudain pour l'individu et pour la société une importance considérable en tant que formes substitutives de l'expression affective". Un bon exemple nous est fourni par le logo du syndicat polonais Solidarité qui d'une part, réfère au syndicat lui-même, mais qui d'autre part, est affectivement chargé parce qu'il évoque la lutte du peuple polonais, et le sentiment de soutien et de solidarité qu'il suscite de par le monde, et que certains manifestent en portant le badge de Solidarnosc à la boutonnière.

D'aucuns pourraient penser qu'il s'agit-là d'un folklore propre aux mouvements politiques ou aux associations d'étudiants, mais absent du monde cartésien de l'entreprise. En réalité, on y observe des rituels du même ordre. Ainsi, les cadres européens d'une multinationale américaine portent-ils volontiers la cravate "maison" curieusement "décorée" de l'adresse de la maison-mère à New York.

Certains courants de recherche actuels tentent ainsi de réinterpréter la réalité organisationnelle exclusivement en termes symboliques : "L'une de nos thèses principales est, en effet, que la réalité des organisations peut être vue comme "symbolique (plutôt que objective ou sociale). Dans cette perspective, l'organisation est considérée comme une "métaphore vivante" et toute action s'interprète dès lors, non pas comme "comportement, conduite, etc.., mais comme opération en univers "symbolique" (23).

Nous ne pensons pas qu'il soit fondé d'opposer le modèle symbolique de l'organisation aux modèles rationnel et socio-politique qui l'ont précédé dans les développements de la Théorie des Organisations. Le modèle symbolique correspond à

l'une des réalités de l'organisation au même titre que le modèle rationnel ou le modèle socio-politique. Tenter d'opposer ces modèles aurait aussi peu de sens que de tenter de décider si le corps humain est régi plutôt par les lois de la chimie ou celles de la biologie. Au contraire, les progrès les plus nets que nous pouvons espérer dans ce domaine seront liés à l'élucidation des rapports entre ces différentes approches de l'organisation.

Dans une première phase, il n'en reste pas moins extrêmement intéressant et prometteur de s'interroger sur la valeur symbolique des actes de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire de chercher à comprendre en quoi ces actes sont aussi des messages qui renforcent ou modifient les champs de représentations et de valeurs des acteurs, et en un mot, leur culture.

Ainsi, on sait depuis longtemps que les arrangements physiques (grands bureaux, fauteuils confortables, moquette épaisse, etc..) et les titres ne sont pas seulement destinés à assurer le confort physique et mental de ceux qui en bénéficient. Ils sont également des marques de statut qui, imposant au subalterne une image du supérieur, renforce l'autorité et la capacité d'influence de ce dernier.

Mais l'analyse du symbolisme organisationnel doit se faire beaucoup plus fine pour comprendre ce qu'impliquerait une certaine maîtrise de la culture des organisations.

Nous distinguerons quatre types d'opérations symboliques : le langage, les rites et rituels, les mythes, métaphores et histoires, et enfin, les héros.

3.6.1 Le langage

Le langage fait partie intégrante d'une culture : "ces" systèmes formels immergés" (submerged formal systems) imposent aux individus qui en sont les dépositaires leurs catégories conceptuelles et leurs schèmes de pensées ; parce qu'ils

classent et ordonnent les données de l'expérience sensible, ils modèlent la perception des sujets parlants ; ils découpent et composent des ensembles qui, alors même qu'on les tient pour la réalité objective, ne doivent leurs contours et leurs agencements qu'à la projection de ces catégories inconscientes"(24).

Parler, c'est donc agir. Parler, c'est modeler la réalité, c'est la forcer à entrer dans les catégories offertes par notre langage. Mais si le langage modèle "la perception des sujets parlants", il est aussi un véhicule des valeurs. Un patron ne suscite pas le même genre de sentiment ou de comportement en parlant de ses "collaborateurs", de ses "employés", ou des "membres de son équipe". Ces mots peuvent désigner les mêmes personnes, mais ils évoquent des statuts et des relations bien différents, et surtout, ils invitent ces personnes à se comporter conformément à la manière dont ils ont été désignés, c'est-à-dire avec un sens plus ou moins grand de leur responsabilité, de la confiance qui leur est faite, de l'initiative qu'ils peuvent prendre.

A cet égard, le langage utilisé par des dirigeants peut dans certains cas démentir de la façon la plus nette leurs déclarations formelles. Ainsi ce directeur du personnel qui s'inquiétait du peu de soucis et de soin qu'apportaient les cadres de son entreprise à l'évaluation de leurs collaborateurs. Il jugeait que les entretiens d'appréciation étaient menés à la hâte, sans préparation correcte et sans réelle participation de la part des intéressés, et que les formulaires d'appréciation étaient remplis "n'importe comment". Lors d'une réunion de travail, il exhiba ledit formulaire en précisant l'air amusé : "Dans le jargon maison, on appelle ça la "feuille à croix" "... Comment s'étonner dès lors que, pressés par le temps et ayant à arbitrer entre diverses priorités, les cadres se soient contentés de "mettre des croix" sur la feuille à cet effet, sans se préoccuper outre mesure de la cohérence et de la signification des croix en question. Le problème était que la direction

faisait de la "feuille à croix" un outil important de la gestion des rémunérations et des carrières de son personnel.

3.6.2 Les rites et rituels

Les rites sont des "pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique" (25). Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empreintes soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire qu'elles auraient une signification plus large que leur signification première, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante. Ainsi défini, il est clair que toute organisation a son rituel (ensemble des rites). Le monde universitaire n'échappe pas à la règle : cérémonie solennelle de rentrée académique, examens, délibérations et proclamations des résultats, jusqu'aux soutenances de thèses, épreuve initiatique parfois très dure pour le récipiendaire : autant de cérémonies de renouveau et de passage qui sont l'occasion pour la communauté de réaffirmer son identité et les différents statuts de ses membres.

Dans le contexte de l'entreprise, des tentatives d'analyse et de typologie des rites ont été faites. Ainsi I.L. Mangham & S. Fineman (26), proposent-ils de distinguer parmi l'ensemble des opérations symboliques :

- les rites intégrateurs : initiation, passage et renouveau, fêtes symbolisant la communauté, la cohésion, l'appartenance,
- les rites différenciateurs symbolisant les conflits et les différences sociales tolérés, voire souhaités : la hiérarchie, les différents départements ...,
- les rites marquant la frontière de l'organisation telles que cérémonies de dégradation ou d'humiliation, processus d'exclusion renforçant les valeurs du groupe dominant.

Les rites intégrateurs et fixant les limites de l'organisation visent à lui forger une identité et une image claire et vivante auprès de ses membres. Celle-ci n'est cependant pas homogène. Les rites différenciateurs y introduisent une structure déterminée. On voit ainsi comment rites et rituels concourent à la constitution et au maintien de l'ordre social.

Ces deux chercheurs nous invitent ainsi à une nouvelle lecture de la vie organisationnelle, interprétant la valeur symbolique des actes qui s'y déroulent quotidiennement :

- accueil d'un nouvel employé : cérémonie initiatique,
- bilan et établissement du budget : cérémonie de passage et de renouveau, une page est tournée, on procède à des incantations pour un futur favorable,
- partie de sport entre un supérieur et son collaborateur : inversion symbolique des rôles ; pendant un moment, les deux hommes se retrouvent à chances égales et l'avantage peut aller au subalterne, ce qui contribue à renforcer les liens informels entre eux,
- annonce d'un licenciement : cérémonie de dégradation, etc..

Les répercussions profondément affectives que peuvent avoir certaines cérémonies pour les membres d'une entreprise sont attestées par le résultat suivant d'une enquête menée récemment dans une grande entreprise belge. A la question : "Pouvez-vous nous relater un événement particulièrement heureux de votre carrière dans l'entreprise X ?", un nombre significatif d'employés (de niveau assez peu élevé et d'ancienneté importante) avaient répondu : "La fête que l'entreprise a organisée pour son jubilé dans un grand hôtel de Bruxelles". Cette réponse était surprenante à deux points de vue. Premièrement, la circonstance évoquée était collective plutôt qu'individuelle (une promotion, une réussite particulière sur le plan professionnel), l'adhésion et la fusion au sein de la communauté prenant le pas sur une réussite personnelle. Le second étonnement résultait

de ce que la fête en question s'était déroulée près de vingt ans auparavant. Elle avait donc marqué les esprits au point de rester, après tant d'années, gravée dans les mémoires comme "l'événement heureux" d'une carrière.

3.6.3 Mythes, légendes, métaphores et histoires

Nous avons vu plus haut (cf. 2.1) que le mythe est un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Différents auteurs distinguent parmi les mythes les catégories suivantes (10) (27) :

(1) Les mythes rationalisateurs

Ces mythes constituent des rationalisations a posteriori des événements et des actions survenant dans l'organisation, établissant notamment des relations de cause à effet entre eux. Et très logiquement, ils fournissent aussi des légitimations pour les actions futures.

(2) Les mythes de valorisation

Ce sont les mythes introduisant des catégories et des ordres entre celles-ci : différences de statuts, le bien vs. le mal, l'approprié vs. l'inapproprié, etc.. Ils portent directement sur le système de valeur de l'entreprise.

(3) Les mythes d'identification ou de distanciation

Sous-catégorie particulière de la précédente, il s'agit de l'ensemble des histoires mettant en scène des personnages et introduisant des oppositions telles que : "nous vs. eux", ou "moi vs. mon entreprise" ...

(4) Les mythes de dualité

Les mythes de dualité expriment les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs

de ses employés, reflets des valeurs de la société au sens large.

Ainsi, de nombreuses histoires relatent le cas d'un dirigeant prié par un employé subalterne de se soumettre à une règle donnée (par exemple Thomas Watson Jr. empêché par le portier d'entrer dans un bâtiment d'IBM parce qu'il ne portait pas le badge approprié). La dualité porte ici sur, d'une part, l'extrême différence de statuts entre les personnages, et, d'autre part, le principe selon lequel la règle est la même pour tous. La fin de l'histoire donne la clé et indique la morale propre à l'entreprise. Dans le cas ci-dessus, Watson se soumit aux injonctions du portier. C'est la version positive de l'histoire, où la morale de l'entreprise rejoint la morale de la société. Il existe des histoires analogues, mais où l'issue est inverse : l'employé est considéré par le patron comme outrepassant ses droits et puni. C'est la version négative, où la morale de l'entreprise s'oppose à la morale sociale.

Il est intéressant de noter que selon ces auteurs, des histoires à scénarii identiques se retrouvent dans un très grand nombre d'organisations, et qu'elles portent sur trois domaines de dualité spécifiques :

<u>Dualité</u>	<u>Préoccupation</u>
Egalité vs. inégalité	Que faire quand un personnage important enfreint une règle ?
	Le grand patron peut-il se comporter en être humain ?
	A-t-on une chance, en démarrant au bas de l'échelle, d'arriver jusqu'au sommet ?

Sécurité vs. insécurité	Serais-je licencié ? (si l'entreprise a des problèmes)
	L'entreprise m'aidera-t-elle si j'ai des problèmes ?
	Comment le patron réagira-t-il si je commets une erreur ?
Contrôle vs. non-contrôle	Comment mon entreprise fait-elle face aux obstacles ?

L'issue de ces contes moraux indique si l'entreprise adoptera la "bonne" attitude ou la "mauvaise" (version positive ou version négative), c'est-à-dire si elle apaisera ou renforcera les tensions créées par la dualité.

3.6.4 Les héros

Les héros sont, notamment, les personnages des mythes. Ce sont ces individus qui en raison de leur personnalité, de leurs actes ou de leurs attitudes sont entrés dans la légende de l'organisation.

En dehors de certaines analyses de cas spécifiques (28), il n'existe pas à notre connaissance d'étude extensive sur les héros organisationnels comme il en existe sur les mythes. Ainsi, il serait intéressant d'examiner s'il existe des profils invariants de héros comparables aux scénarii invariants des mythes, et à quels besoins du groupe répond l'existence de tels profils.

Une étude récente d'entreprises belges jugées particulièrement performantes a cependant montré que les dirigeants des organisations constituent des figures aisément chargées de symbolisme, et ce d'autant plus qu'ils sont les fondateurs de l'entreprise ou qu'ils y ont mené avec succès une

réorientation majeure : " par delà les qualifications de manager, de chercheur ou de technicien des dirigeants, "par delà leur compétence professionnelle, s'impose un autre rôle clairement attaché à leur fonction : celui de figure "symbolique de "patron", personnalisant les valeurs mobilisatrices de l'entreprise, agissant en toutes circonstances conformément à elles et par là même, rendant ces valeurs crédibles et donc partagées par l'ensemble du personnel" (29).

Nous avons du reste souligné par ailleurs (pp. 19 et 22) combien les dirigeants, par leurs comportements et leur langage, influencent la vie de leur entreprise plus sûrement peut-être que par leurs décisions formelles. Ils sont des "modèles naturels" parce que leurs collaborateurs attachent de l'importance à ce à quoi eux-mêmes en attachent, ou paraissent en attacher, se donnant ainsi les meilleures chances d'être gagnants dans l'entreprise. Or, ce à quoi le dirigeant accorde de l'importance et la manière dont il entend que les problèmes soient traités est attesté par l'ensemble de son comportement, jusqu'à la manière dont il gère son temps (30).

En dehors de cette catégorie de dirigeants possédant leadership et charisme, il existe bien sûr d'autres héros dans les organisations.

Le paradoxe du phénomène est que le héros ne constitue pas nécessairement un modèle. Il peut être un individu d'exception en raison d'une compétence ou d'une habileté peu commune ; il personnalise ainsi l'organisation et renforce chez ses membres les sentiments d'identification à celle-ci. Mais le groupe n'attend pas absolument que tout le monde adopte des comportements identiques à celui du héros ou tente d'acquérir les mêmes compétences.

En d'autres termes, si le groupe par nature contraint la majorité de ses membres à une certaine conformité, il tolère, et même nourrit son identité, d'exceptions.

Dans d'autres cas, le héros constitue effectivement un modèle qui appelle des comportements déterminés. Le portier d'IBM refoulant Watson en personne offre un exemple dont pourront s'inspirer d'autres employés placés dans des circonstances analogues. Le comportement de Watson lui-même est une indication que des supérieurs pourraient avoir, dans certains cas, à s'incliner devant leurs subalternes.

4. La pression sociale comme mécanisme de contrôle : de la gestion par la structure à la gestion par la culture.

Les théories traditionnelles du management ont considéré que les comportements des individus et des groupes étaient influencés par la structure des organisations, c'est-à-dire principalement par leur position dans l'organigramme (niveau fonctionnel et hiérarchique) et les systèmes de contrôle auxquels ils étaient soumis (fixation d'objectifs, mesure des résultats, rétroaction et sanction). Le mécanisme de contrôle, dans ce cas, est hiérarchique : le contrôle et la sanction viennent d'en haut.

L'analyse culturaliste de l'organisation nous amène à prendre en compte un mécanisme de contrôle différent : celui de la pression sociale. L'adhésion aux valeurs du groupe est imposée à chacun de ses membres par le groupe lui-même. La sanction de la non-conformité à ces valeurs étant le rejet par les pairs, le refus d'un statut au sein du groupe.

Plus ou moins, les mécanismes de contrôle structurel et culturel coexistent. Il serait cependant intéressant

d'examiner à quels résultats nous amènerait l'influence prépondérante de l'un ou l'autre de ces mécanismes :

		<u>Entreprise à Structure</u>	
		faible	forte
<u>Entreprise à Culture</u>	faible	I	II
	forte	IV	III

Nous pouvons, au sujet de ces quatre modèles, formuler les hypothèses suivantes :

- le modèle I serait un modèle hautement désorganisé, les tâches et missions de chacun, et leurs interrelations, étant mal définies. A la limite, on ne peut considérer ici qu'il s'agisse d'une organisation ;
- le modèle II est le modèle bureaucratique classique de l'organisation. Le management gère la structure de l'entreprise et les effets culturels sont peu pris en compte encore que l'on sache depuis fort longtemps qu'ils existent (en fait, depuis les études d'Hawthorne). Mais ces effets sont surtout interprétés comme les réactions d'un corps social placé dans une structure déterminée. On n'envisage pas que la culture puisse être en soi un élément de gestion du système socio-technique ;

- le modèle III peut se présenter sous deux versions.
Si culture et structure sont cohérentes, il s'agirait d'un système centralisé et où l'emprise du formel est forte, coexistant avec une large adhésion du corps social aux objectifs et valeurs définis par les dirigeants. Ce type d'organisation apparaît comme excessivement rigide, peu propice à la créativité et menacé dans un environnement très turbulent. La performance de telles entreprises dépend presque exclusivement de la vigilance et de la compétence de son équipe de direction.
Mais il existe également des systèmes à structure forte, très bureaucratiques, et où le corps social a généré une culture commune mais contre-productive. On songe ici à certaines bureaucraties, dont le souci de productivité quantitative ou qualitative a largement disparu mais où subsiste néanmoins un consensus sur les comportements des membres de l'organisation vis-à-vis de celle-ci ;
- le modèle IV est présenté à l'heure actuelle comme le prototype de l'entreprise performante (2). Les tenants de cette thèse soutiennent en substance que :
 - 1°. si le mécanisme de contrôle social fonctionne correctement (c'est-à-dire s'il est basé sur un consensus vis-à-vis des objectifs économiques de l'organisation), celle-ci peut se passer d'une structure formelle lourde et laisser plus d'autonomie à ses membres ;
 - 2°. une telle décentralisation structurelle confère au système une adaptabilité très grande. Particulièrement si l'entreprise est de taille importante, ses membres réagiront à tout moment et en tout lieu conformément aux objectifs et valeurs de l'ensemble, sans avoir à référer aux organes de direction. Ainsi sont assurées à la fois la brièveté des temps de réponse, l'adéquation aux circonstances locales et la cohérence des actions individuelles au travers de toute l'organisation ;

3°. plus les structures sont souples, plus les relations sont informelles et les communications nombreuses, plus l'organisation est transparente, mieux fonctionnera le mécanisme de contrôle par les pairs. Au contraire, si de nombreuses procédures et des cloisonnements structurels multiples protègent chacun du regard de ses collègues, la sanction sociale agira plus difficilement. Par conséquent, le contrôle du comportement au travail simultanément par la structure et par la culture paraît un mode paradoxal de gestion.

Toutefois cette thèse suppose réaliser deux conditions préalables fondamentales : premièrement, un degré suffisant de maîtrise des facteurs de culture interne de l'organisation par ses dirigeants, deuxièmement, l'existence d'un lien entre culture et performance. Ce sont ces deux conditions que nous allons discuter à présent.

5. La maîtrise de la culture interne de l'entreprise

L'idée qu'il suffirait à un dirigeant d'entreprise de rédiger une charte philosophique et de la communiquer à tous les membres de son organisation pour mettre en place une nouvelle culture est absurde.

Principalement parce que c'est le corps social lui-même qui produit sa culture et la reproduit. Dans la mesure où elle est reproduction, elle est donc, notamment, le fruit du passé. Passé de l'organisation, pour une part : la culture de l'entreprise à un moment donné est le point de départ obligé à partir duquel de nouvelles valeurs, de nouvelles représentations peuvent émerger. Passé des individus qui la composent, pour une autre part, essentielle sans aucun doute : la société environnante est elle-même lieu de culture et de cultures.

Si donc le groupe social que constitue l'entreprise a appris par l'expérience que ses dirigeants pouvaient se comporter en opposition à l'éthique générale (du point de vue du respect des personnes, par exemple), la culture qui y émergera sera certainement un facteur de distanciation et non pas d'adhésion.

Pour susciter motivation et engagement, le dirigeant ne peut donc pas, dans la plupart des cas, faire abstraction des valeurs sociétales. Ceci apparaît comme une première limitation à la maîtrise que pourrait avoir le dirigeant (ou tout autre membre) sur la culture de son organisation.

La seconde limitation résulte de ce que cette culture émerge du corps social lui-même. En fonction, disions-nous, des apprentissages qu'il fait et qui inscrivent dans la mémoire collective les programmes d'action et les modèles de représentation qui se sont avérés fructueux dans un passé peut-être oublié, mais dont subsistent les automatismes d'action et de pensée qui forment la culture.

La question se pose donc dans les termes suivants : ces apprentissages peuvent-ils être contrôlés par une personne ou un sous-groupe au sein du groupe, en sorte que telle valeur ou telle représentation du monde soit retenue et renforcée. Et là, la réponse est partiellement positive : c'est tout le rôle des mécanismes de contrôle formel et informel, de la formation et des opérations symboliques que nous avons évoqués plus haut (3.4, 3.5, 3.6).

Derrière ces mécanismes d'influence se trouvent bien sûr des hommes ou un homme : celui qui est désigné comme leader, et qui peut, ou non, correspondre à l'autorité institutionnelle. Ces leaders, qui sont-ils ?

Pour Moscovici, les deux qualités essentielles

au meneur sont la foi et le courage. La foi, c'est la croyance absolue dans la justesse de ses idées : "La plupart des individus sont incertains dans leurs croyances, ils doutent de leurs idées. Soucieux de ne pas s'engager trop avant, ils gardent une distance vis-à-vis d'elles. Du personnage du meneur, toute incertitude est bannie, toute distance supprimée" (31). La persistance et la consistance sont donc essentielles.

L'autre vertu du meneur, c'est le courage : "la théorie juste, le raisonnement précis ne sont rien sans une volonté d'agir, d'entraîner les hommes, de se porter à leur tête. Or, le courage est la qualité qui transforme une possibilité en réalité, un raisonnement en action. Dans les choses importantes, aux moments décisifs, le courage, donc le caractère, l'emporte sur l'intelligence et a le dernier mot" (32).

La validité des observations de Moscovici est confirmée par l'importance que revêtent dans les cultures d'entreprise les personnages des pères fondateurs. Foi et courage sont aussi les vertus des entrepreneurs.

D'autre part, nous retrouvons avec cet auteur l'opposition déjà évoquée (page 7) entre action et réflexion : "C'est là une thèse constante : on n'a jamais trop de caractère, qui est force, mais on peut avoir trop d'intelligence, qui est faiblesse, anémie le courage et dissipe l'aveuglement nécessaire à l'action" (33).

Foi et courage forment le prestige, qui est un don. Ce don devient un véritable talent s'il est correctement discipliné et travaillé.

Ces qualités ne permettent cependant pas à quiconque de s'imposer comme leader du groupe : c'est le groupe qui choisit ses leaders, en fonction de l'homme et en fonction des circonstances. Même si ce choix est ensuite suivi d'un certain don de soi, d'un abandon aux mains du chef désigné, l'initiative est au groupe qui se donnera un leader conforme à ses valeurs et à ses objectifs.

C'est la mesure dans laquelle la maîtrise du processus peut échapper au dirigeant formel, seulement revêtu du prestige attaché à sa fonction, alors que le prestige du leader est attaché à sa personne.

Par ailleurs, si le phénomène du leader et la culture des organisations sont liés, l'organisation peut se donner des leaders autres que ses dirigeants, voire ayant des objectifs partiellement ou totalement opposés à ceux des dirigeants (par exemple les leaders syndicaux).

6. Culture d'entreprise et performance

La culture de l'entreprise est-elle une condition de sa performance ?

En dépit du courant enthousiaste qui se développe en faveur du management culturaliste, la réponse à cette question paraît devoir être infiniment circonstanciée.

Premièrement, nous nous plaçons ici dans l'hypothèse de l'existence d'une culture forte, c'est-à-dire d'un large recouvrement des champs de représentations et de valeurs de la plupart des membres de l'organisation, hypothèse qui n'est pas toujours vérifiée.

Deuxièmement, une culture ne peut avoir d'effet positif sur la performance que si elle est congruente avec les conditions de la performance de l'organisation, en fonction des conditions de l'environnement au moment considéré.

En d'autres termes, si la performance à un moment donné implique, par exemple, que l'organisation ait une très grande capacité d'innovation, il faut logiquement que la culture interne encourage la créativité et le goût du risque, au moins chez certains. Il faut donc une adéquation entre la culture et les nécessités stratégiques (34).

N'oublions pas, en effet, qu'une culture forte peut être disfonctionnelle si elle véhicule des valeurs et des critères d'action opposés ou inadéquats du point de vue des critères majeurs de performance.

Troisièmement, il importe que la culture encourage la loyauté vis-à-vis de l'organisation, c'est-à-dire principalement que les individus aient l'impression que l'organisation sera loyale vis-à-vis d'eux s'ils le sont eux-mêmes vis-à-vis d'elle, et que les dualités évoquées plus haut (36.3) se résoudre de façon positive, conformément à l'éthique générale.

Moyennant ces trois conditions : culture forte, congruente avec les conditions "objectives" de performance, et encourageant la loyauté, on peut sans doute estimer que la culture d'entreprise renforce la performance par rapport aux modes de contrôle de types structurels ou bureaucratiques (remarquons que nous sommes loin de certaines théories simplifiées selon lesquelles le lien entre culture et performance est immédiat). Quels en sont alors les avantages ?

Tout d'abord, ce type d'entreprise devrait résoudre aisément les problèmes d'intégration : le sens de l'interdépendance, le langage commun, les communications facilitées décloisonnent l'organisation.

D'autre part, l'adhésion aux objectifs est un facteur de motivation pour les membres de l'entreprise, d'engagement dans l'action.

De nombreux auteurs soulignent aussi que de telles organisations sont plus aptes que d'autres à faire face à des environnements hautement complexes et turbulents (35.), en partie parce que le mode de contrôle culturel ou "clanique" est plus flexible, plus tolérant à l'ambiguïté que le mode bureaucratique.

Enfin, ce mode de gestion permet une plus grande décentralisation de l'entreprise, et dans le cadre d'un consensus établi, une plus large participation de tous les niveaux aux décisions. Ceci permet de rapprocher la décision du lieu de l'action, avec tous les avantages corrélatifs bien connus (rapidité, meilleure adéquation). Enfin, la structure décentralisée, en renforçant l'autonomie de chacun, a un effet favorable sur la motivation.

7. Culture et changement dans l'entreprise

La question du lien entre culture et changement est multiple. D'une part, la culture, facteur de stabilisation sociale, freine-t-elle ou facilite-t-elle le changement à court terme et l'adaptation de chacun à des modifications internes ou externes de l'entreprise (technologie, couple produit/marché, structure, ...). D'autre part, qu'en est-il de l'évolution de la culture elle-même ?

A propos de la première série de questions, certains auteurs soulignent (35) que par sa nature abstraite et tolérante à l'ambiguïté, une culture donnée peut s'avérer adéquate dans un large éventail de situations, et dans cette mesure, elle ne constituerait pas un frein au changement.

Par surcroît, si elle fonde la loyauté du personnel et si elle le sécurise quant à la loyauté de l'entreprise vis-à-vis de lui-même, elle peut en fait renforcer sensiblement sa capacité à accepter le changement. Ainsi, une innovation technologique sera-t-elle mieux acceptée si le personnel croit que ses dirigeants préserveront l'emploi et que des mesures seront prises pour assurer la mise à jour des compétences. Cette conviction s'établit sur base des expériences passées comparables, c'est-à-dire des apprentissages antérieurs. Dans la situation inverse, d'importantes manifestations de résistance au changement pourraient se faire jour. Par conséquent,

comme pour le lien entre culture et performance, il n'y a pas de réponse absolue. Tout dépend des représentations et valeurs formant la culture de l'organisation.

Nos propres recherches montrent cependant que lorsqu'elle sous-tend des relations de pouvoir déterminées, et que l'adaptation aux circonstances (économiques, stratégiques, technologiques...) implique la remise en cause du statut supérieur de certains groupes, la culture d'une organisation peut constituer un frein sérieux à sa capacité à intégrer ces changements (36).

Ainsi se pose la question de l'évolution de la culture elle-même. Il importe ici de noter que si la culture est un facteur de stabilisation sociale, il s'agit d'une stabilisation dynamique et non pas inerte. La culture est reproduite, mais elle n'est pas indéfiniment reproduite à l'identique : "le code culturel peut se modifier durant le processus permanent d'autoproduction lui-même, sous l'effet d'événements aléatoires certes, mais directement issus de l'expérience phénoménale de la société. Ces événements peuvent provenir de modifications de l'écosystème naturel, ... de rencontres avec des sociétés voisines, ... Ils peuvent enfin surgir de la vie même de la société, où une déviance individuelle peut introduire une conduite nouvelle ..." (37).

Simultanément donc, une société reproduit une culture mais en la modifiant en fonction des apprentissages qu'elle fait. Une idée analogue se retrouve dans la thèse du cycle de vie du mythe qui comporterait quatre phases : développement, maturation, déclin, reformulation :

"Dans la phase de déclin, le mythe dominant devient préjudiciable à la capacité de réaction de l'organisation face à un environnement changeant ... La "réformulation" constitue une rupture dans la mythologie dominante. Durant cette phase, des tensions importantes peuvent apparaître, de même que des conflits ouverts entre les mythes rivaux" (38).

Les mythes sont donc susceptibles de reformulation, mais celle-ci n'est rendue possible qu'en suite d'une phase de déclin où le mythe est invalidé par l'expérience actuelle du groupe, qui s'oppose à son expérience passée. Cette phase sera d'autant plus longue et cristique que le mythe ancien sera profondément ancré dans les convictions et que le mythe nouveau s'en distanciera largement.

Dans la mesure où ces mythes, ces cultures émergent du corps social, nous sommes conduits à insister sur la dimension du temps nécessaire à ce processus. Temps irréductible, incontournable et qui pour certains gestionnaires, peut constituer une contrainte certaine, voire une menace pour la survie de l'organisation.

D'autre part, à l'instar de tous les systèmes vivants, tant la structure que la culture des organisations sont le produit d'une histoire. Leurs adaptations successives n'effacent jamais entièrement le passé. De chaque période de la vie antérieure de l'organisation subsistent de multiples traces.

Et ce passé, incontournable lui aussi, pèse d'un poids parfois mal apprécié sur les choix actuels des gestionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) OUCHI, William : "Théorie Z, faire face au défi japonais", Paris, Interéditions, 1982.

PASQUALE, Richard & ATHOS, Anthony : "The art of Japanese management, Implications for American executives", New York, Warner, 1981.
- (2) PETERS, Thomas & WATERMAN, Robert Jr., In search of excellence, New York, Harper & Row, 1982.
- (3) PETTIGREW, Andrew, "On studying organizational cultures", Administrative Science Quarterly, Dec. 1979, Vol. 24, p. 574.
- (4) MARCH, James & SIMON, Herbert, Les Organisations, Paris, Dunod, 1964.
- (5) CYERT, R.M. & MARCH, J.G., A behavioral theory of the firm, New York ; Prentice Hall, Inc., 1963.
- (6) LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay, Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation, Paris, Ed. d'Organisation, 1973.
- (7) LAWRENCE, op. cit., p. 205
- (8) LAWRENCE, op. cit., p. 139
- (9) LAWRENCE, op. cit., p. 202
- (10) BOJE, David ; FEDOR, Donald & ROWLAND, Kendrith, "Myth making : a qualitative step in OD interventions", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 18, n° 1, p. 18.
- (11) BRUNSSON, Nils, "The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions", Journal of Management Studies, 19.1.1982, p. 34.
- (12) STARBUCK, William, Congealing oil : inventing ideologies to justify acting ideologies out, Journal of Management Studies, 19.1.1982, p. 12.
- (13) MORIN, Edgar, Le paradigme perdu : la nature humaine, Paris, Seuil, 1973, p. 186.

- (14) JANNE, Henri, "Le libre-arbitre individuel et collectif devant la sociologie moderne" in Image de l'homme et sociologie contemporaine, Ed. de l'Institut de sociologie, U.L.B., 1969, p. 33.
- (15) LEMAITRE-ROZENCWEIG, Nadine, Organisation, Stratégies, Décisions, Thèse de doctorat, 1981, p. 231.
- (16) LEMAITRE, op. cit., p. 225.
- (17) STARBUCK, William, op. cit., p. 18.
- (18) STARBUCK, William, op. cit., p. 3.
- (19) DUNKERLEY, David & CASEY, Neil, Technological Work culture, - Communication Colloque Européen sur la culture et le symbolisme organisationnels, Groenigen, Juin 1983.
- (20) THEYS, M., Le Phénomène culturel dans l'organisation des entreprises, Document non publié, 1983.
- (21) Rapport d'activité du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1982.
- (22) SAPIR, Edward, "Le Symbolisme", in "Anthropologie", Paris, Ed. de Minuit, 1967, pp. 50 & 51.
- (23) BERG, P.O. & FAUCHEUX, C., "Rites, rituals and ceremonies as symbolic operations in organizations", in "The symbolic management of organization cultures", 1983, Ouvrage en préparation.
- (24) BAUDELLOT, C., Avant-propos à l'ouvrage "Anthropologie", (cf. (22)), p. 19.
- (25) ROBERT, Ed. 1978.
- (26) MANGHAM, I. & FINEMAN, S., Organizations as fictional constructions, - Communication au second Colloque Européen sur la culture et le symbolisme organisationnels, Groenigen, Pays-Bas, juin 1983.
- (27) MARTIN, J. ; FELDMAN, M. ; HATCH, M.J. & SITKIN, S., "The uniqueness paradox in organization stories", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, n° 3, sept. 1983.
- (28) TURNER, B., A technological and a managerial hero, - Communication au second Colloque Européen sur la culture et le symbolisme organisationnels, Groenigen, Pays-Bas, juin 1983.

- (29) Etude et analyse des modes de gestion communs à neuf entreprises belges performantes. - Recherche collective - Ecole de Commerce Solvay, U.L.B., juin 1983.
- (30) MINTZBERG, Henri, The nature of managerial work, New York, Harper & Row, 1973.
- (31) MOSCOVICI, Serge, L'Age des foules, Paris, Fayard, 1981, p. 170.
- (32) MOSCOVICI, op. cit., p. 172
- (33) MOSCOVICI, op. cit., p. 173
- (34) SCHWARTZ, H. & DAVIS, S., Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, Eté 1981.
- (35) WILKINS, A. & OUCHI, W., Efficient cultures : exploring the relationship between Culture and Organizational performance, - Administrative Science Quarterly, Vol. 28, n° 3, sept. 1983.
- (36) LEMAITRE-ROZENCWEIG, Nadine, op. cit.
- (37) MORIN, Edgar, op. cit. p. 187.
- (38) BOJE, D. ; FEDOR, D. & ROWLAND, K., op. cit., p. 24.