

Culture d'entreprise

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999.
- Handy C., *L'Olympe des managers : culture d'entreprise et management*, Ed. d'organisation, 1986.
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1985, 2^{ème} édition
- Schein E.H.: *Organizational culture and leadership*, Ed. Jossey-Bass 1985.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.

Plan

- 1- Définitions de la culture d'entreprise
 - A- Les niveaux de la culture organisationnelle
 - B- Relations entre culture d'entreprise et culture nationale
 - C- Différents niveaux
- 2- Classification des cultures organisationnelles
 - A- Mythes, symboles et rites
 - B- logo
 - C- Trois sous-cultures fonctionnelles
 - D- Les fonctions de la culture d'entreprise
- 3- Qu'est-ce qui fait que certaines cultures d'entreprise sont plus fortes que d'autres ?
 - A- Culture forte vs faible
 - B- Facteurs de force des cultures organisationnelles
 - C- Exemples
- 4- Mécanismes d'instauration de la culture d'entreprise
 - Les Fusions-Acquisitions et les différents niveaux d'intégration culturelle, Evolution
- 5- Diagnostic de la culture d'entreprise
 - 5-a Les valeurs et comportements des gestionnaires
 - 5-b Culture et comportement dans deux entreprises : une comparaison

Questions préalables

- Comment définir la culture d'entreprise ?
- A quoi sert la culture d'entreprise ?
- Quel lien entre culture d'entreprise et performance ?
- Quels sont les déterminants de la culture d'entreprise ?
- Quels sont les stades de l'intégration des salariés ?
- Comment peut-on évaluer la culture d'entreprise ?
- Quelles sont les actions que les dirigeants peuvent entreprendre pour changer la culture organisationnelle ?

1- Définitions de la culture d'entreprise

- ✓ Un modèle de présupposés que le groupe a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne [SCHEIN 1981]
 - ✓ Un modèle transmis historiquement, de significations personnifiées par les symboles, un système de conceptions héritées s'exprimant dans des formes symboliques au moyen duquel les hommes communiquent et développent leurs connaissances à propos des attitudes face à la vie [GEERTZ 1973]
 - ✓ Un système de règles informelles qui édicte la façon de se comporter la plupart du temps [DEAL & KENNEDY 1982]
- La culture crée du sens pour tous ceux qui y adhèrent

Artefacts

- Enaction personnelle
- Cérémonies et rites
- Histoires, rituels
- symboles

Valeurs

- Les valeurs déclarées
- Les valeurs énoncées

Croyances

- Relation à l'environnement, la nature humaine, les relations, l'espace, le temps...

1-a Les niveaux de la culture organisationnelle

Visible mais pas toujours déchiffrable

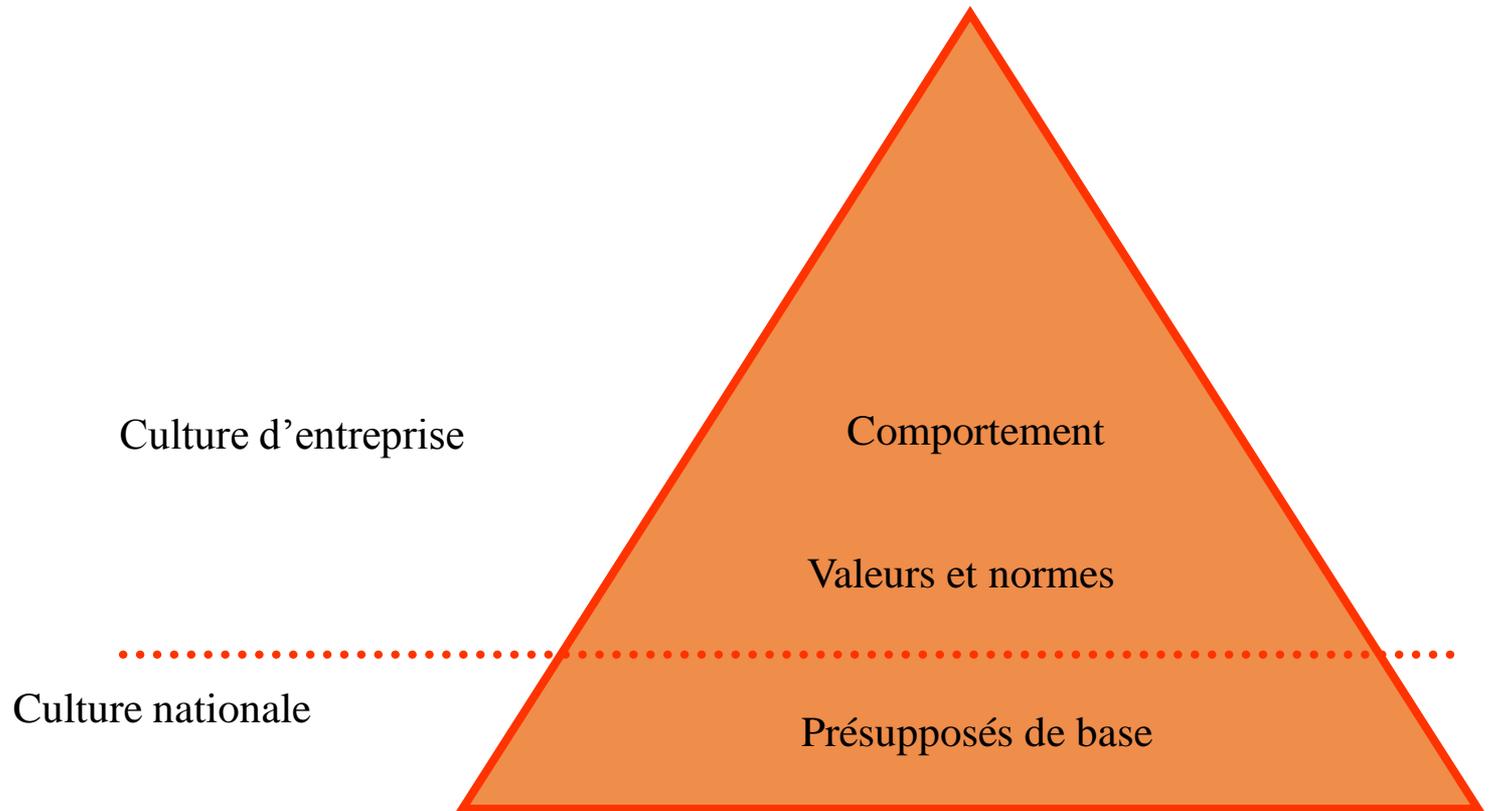


Meilleur niveau de conscience



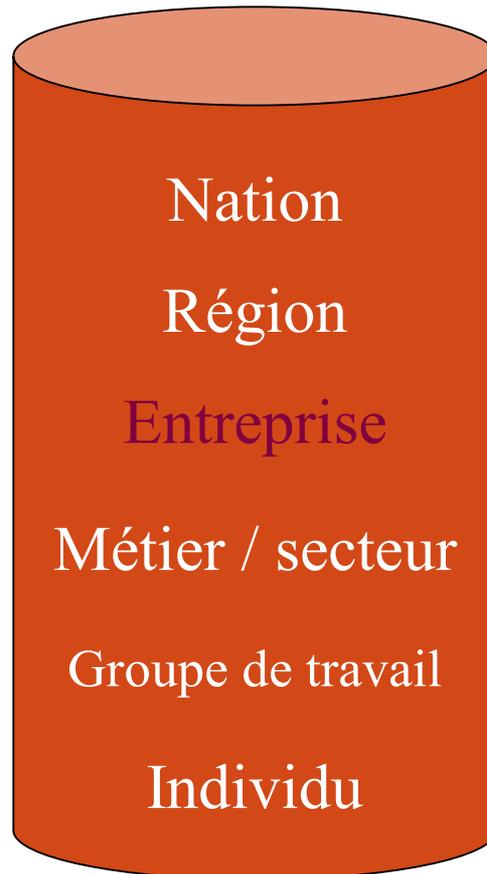
Admis, invisible

1-b Relations entre culture d'entreprise et culture nationale



1-c les différents niveaux

- On peut distinguer différents niveaux dans la culture d'entreprise :



2 –a Mythes, symboles et rites

Un mythe est un récit dramatique d'événements imaginés afin d'expliquer les origines ou la transformation de quelque chose. Il est également une croyance non remise en cause au sujet des avantages pratiques de certaines techniques et comportement

Les symboles sont des objets auxquels a été attachée une signification organisationnelle. (titres, places de stationnement spéciaux, équipements spéciaux de restauration, voitures de fonction, taille d'un bureau, tapis, meubles, et d'autres expressions de la position et de la puissance dans l'organisation (Pfeffer, 1981).

Rites sont les ensembles relativement raffinés, dramatiques, prévus d'activités qui consolident diverses formes d'expressions culturelles dans un événement, qui est effectué par des interactions sociales, habituellement au profit d'une assistance

2-a Les rites

- ✓ **Rites de passage** facilitent la transition des personnes dans les rôles et les statuts sociaux qui sont nouveaux pour eux.
- ✓ **Rites de perfectionnement** accroissent le statut ou la position d'une personne une fois dans l'organisation
- ✓ **Rites de renouvellement** remettent à neuf les structures sociales. (formation et de développement)
- ✓ **Rites d'intégration** sont prévus pour encourager et rétablir les sentiments communs qui lient les membres ensemble et font qu'ils s'investissent dans l'organisation. Les exemples sont les pots et les pique-niques annuels.

2-b Logo

SNCF dans le temps

	1937	Monogramme représentant un enchevêtrement de lettres. Symbole de l'unification de quatre compagnies de chemins de fer.
	1947	Période de l'après-guerre : beaucoup de gares et de lignes détruites. L'entreprise relève la tête.
	1967	Période d'électrification et de performance technique. L'italique donne une impression de vitesse.
	1985	Les lignes doublées symbolisent les rails et la fluidité, l'inclinaison évoque la modernité.
	1992	La flèche rouge symbolise la puissance de l'entreprise et projette la SNCF dans l'avenir, la barre d'appui grise, qui rappelle le rail, assied la durée de l'entreprise dans le temps.
	Aujourd'hui	...

2-b Logo (suite) Apple

- la pomme d'Isaac Newton



- Pomme aux couleurs hippies, formes courbes, opposées au logo du concurrent IBM



- pomme croquée pour ne pas être confondue avec le logo des Beatles



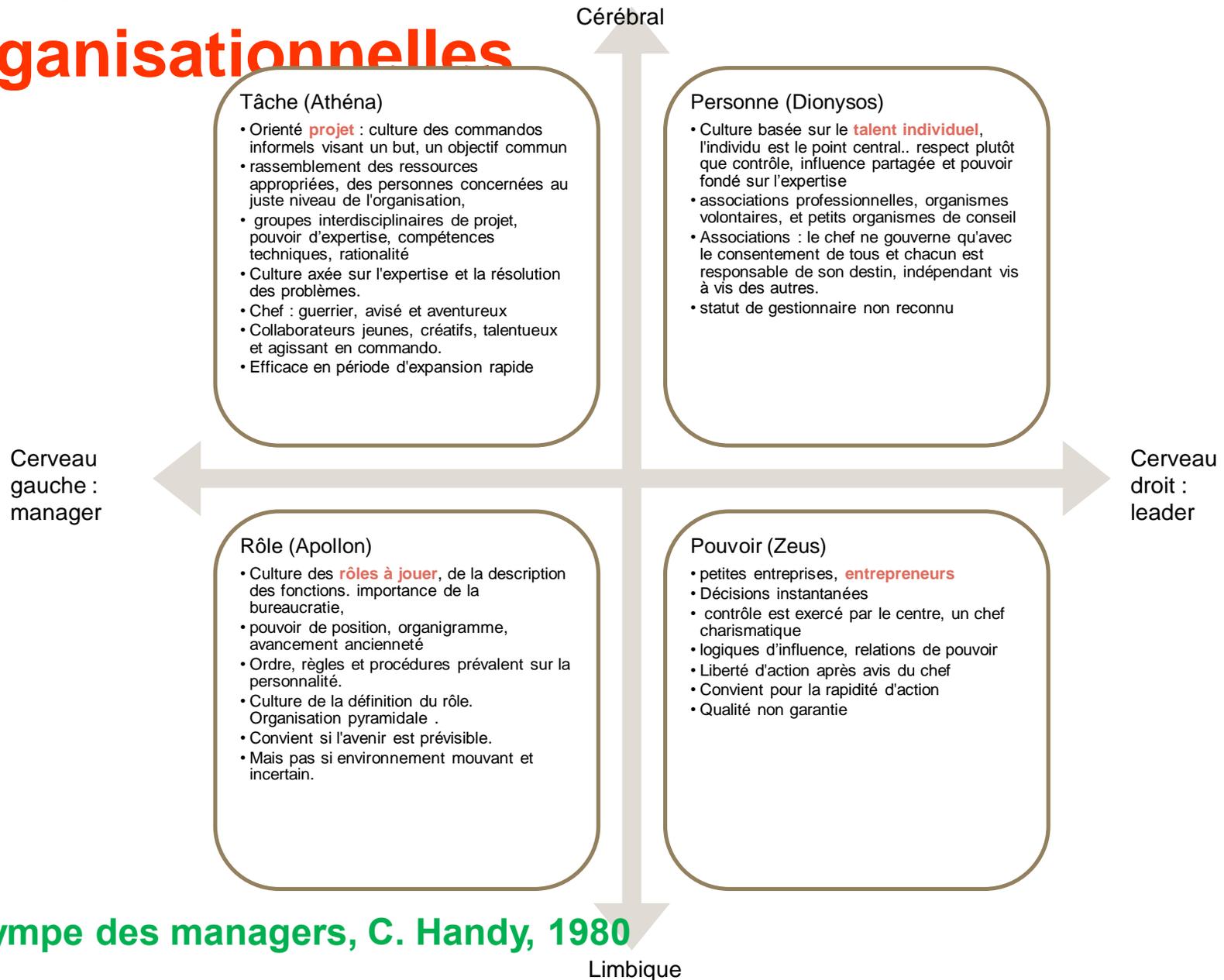
- ton monochrome : le combat avec IBM est fini. Choix d'un symbole conformiste en adéquation avec ses ambitions sur le marché professionnel.

2-b Logo (suite) : Bouygues Construction

- l'ordre du Minorange chez Bouygues Construction
 - Créé en 1963 par Francis Bouygues pour valoriser les métiers du bâtiment, il compte aujourd'hui 906 membres et s'est démultiplié à travers 17 ordres.
 - Les compagnons du Minorange font vivre sur les chantiers des valeurs de respect de la sécurité et des règles de l'art, de fraternité et d'attachement à l'entreprise.



2-c Classification des cultures organisationnelles



2-c Trois sous-cultures fonctionnelles

Managériale

- valeurs clés : efficacité, profit ; contrôles serrés dans le domaine financier, structures claires, procédures systématiques, mesures, quantification. Les managers aiment l'argent, le pouvoir les statuts. Ils se comportent et s'habillent sobrement, conventionnellement. Ils respectent les capacités d'analyse, les compétences de prévision, les talents de communication, l'esprit de décision.

Vente et marketing

- Les valeurs reposent sur la compétitivité, la croissance et la réussite personnelle. Moins d'importance est donné aux procédures formelles et au contrôle financier ; peu d'intérêt pour les analyses quantitatives. Ils partagent avec les managers le goût de l'argent et du statut. Ils font très attention à leur comportement et tenue vestimentaire. Ils respectent les talents de communication de négociation et de relations interpersonnelles.

Professionnelle, technique et scientifique

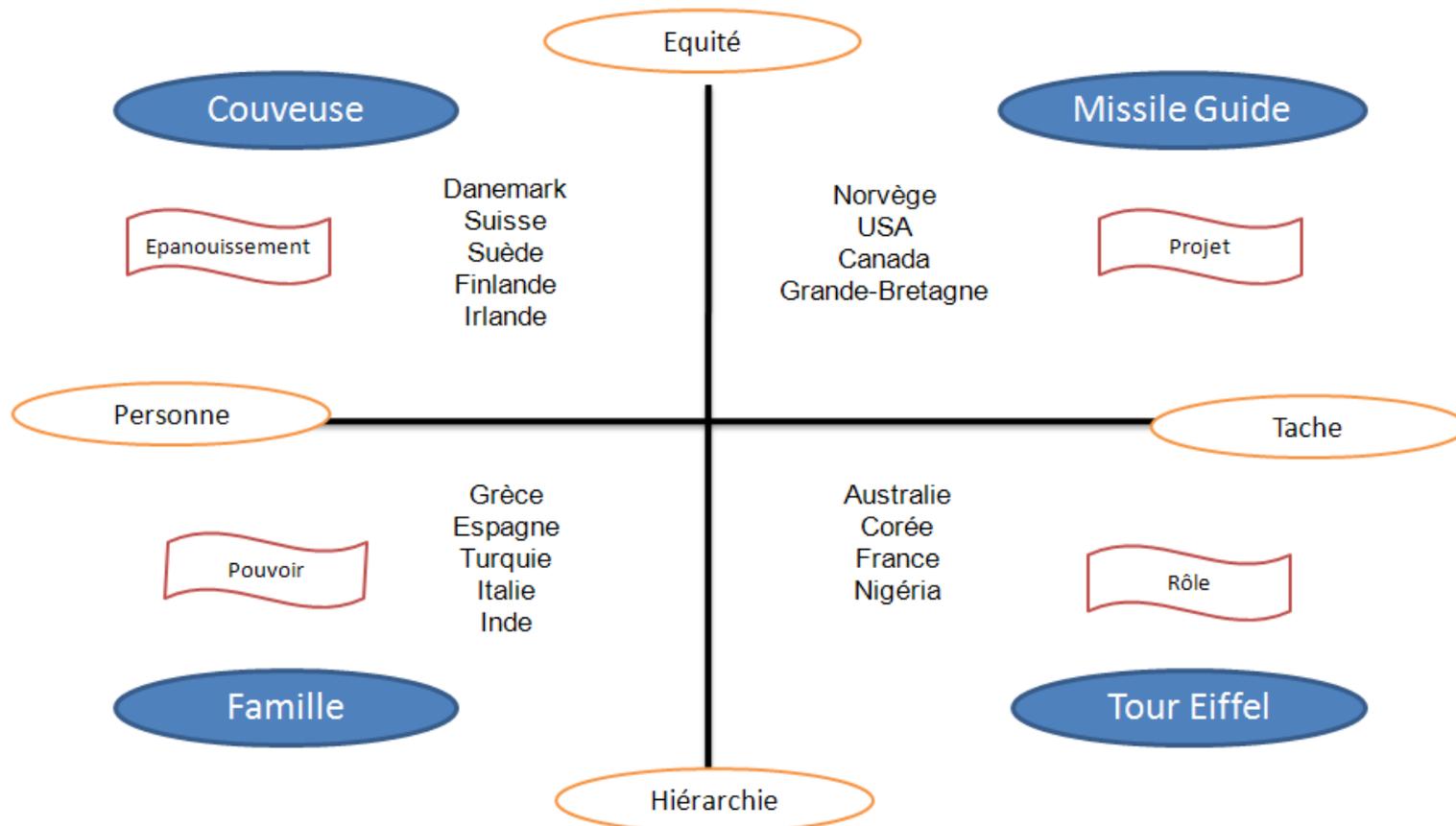
- Les valeurs sont déterminées par le groupe d'appartenance professionnelle. L'argent et la position sont relativement moins importante comparé au défi du travail et au besoin de liberté et de réalisation.

2-d Les fonctions de la culture d'entreprise

- Donner aux membres le sens de **l'identité**, accroître leur engagement
- Servir de dispositif de « *sense-making* », de clarification du **sens** de leur action
- Renforcer les **valeurs** organisationnelles
- Servir de mécanisme de contrôle pour former les **comportements**

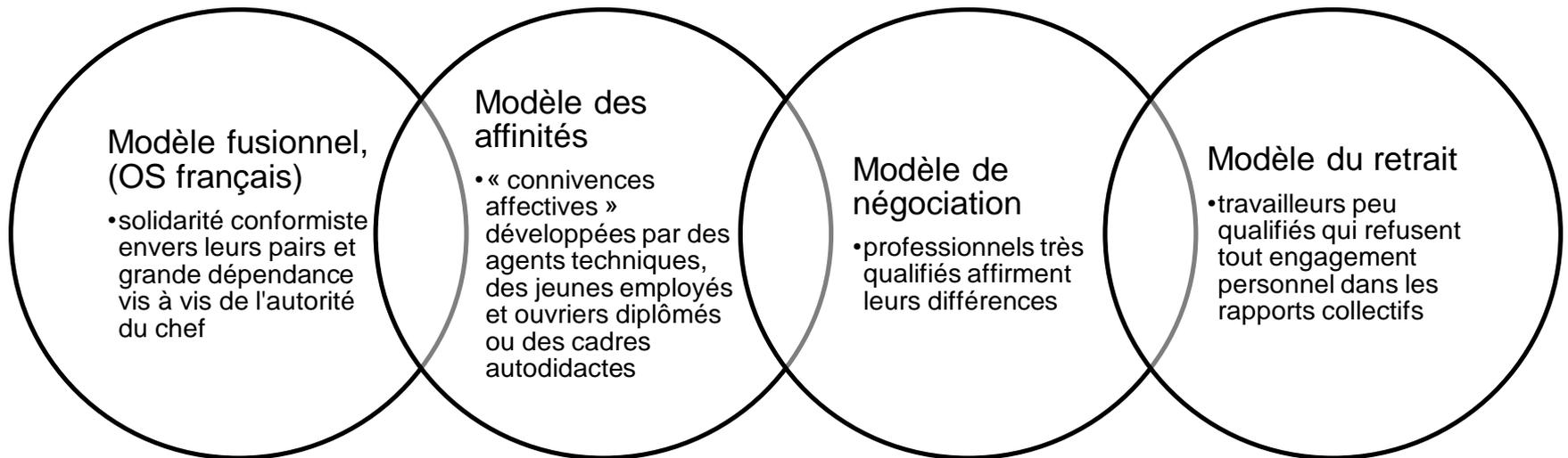
2-e Culture et nation modèle de Trompenaars

- Quatre différents types de cultures organisationnelles identifiés à partir de deux axes équité/hiérarchie et personne/tâche

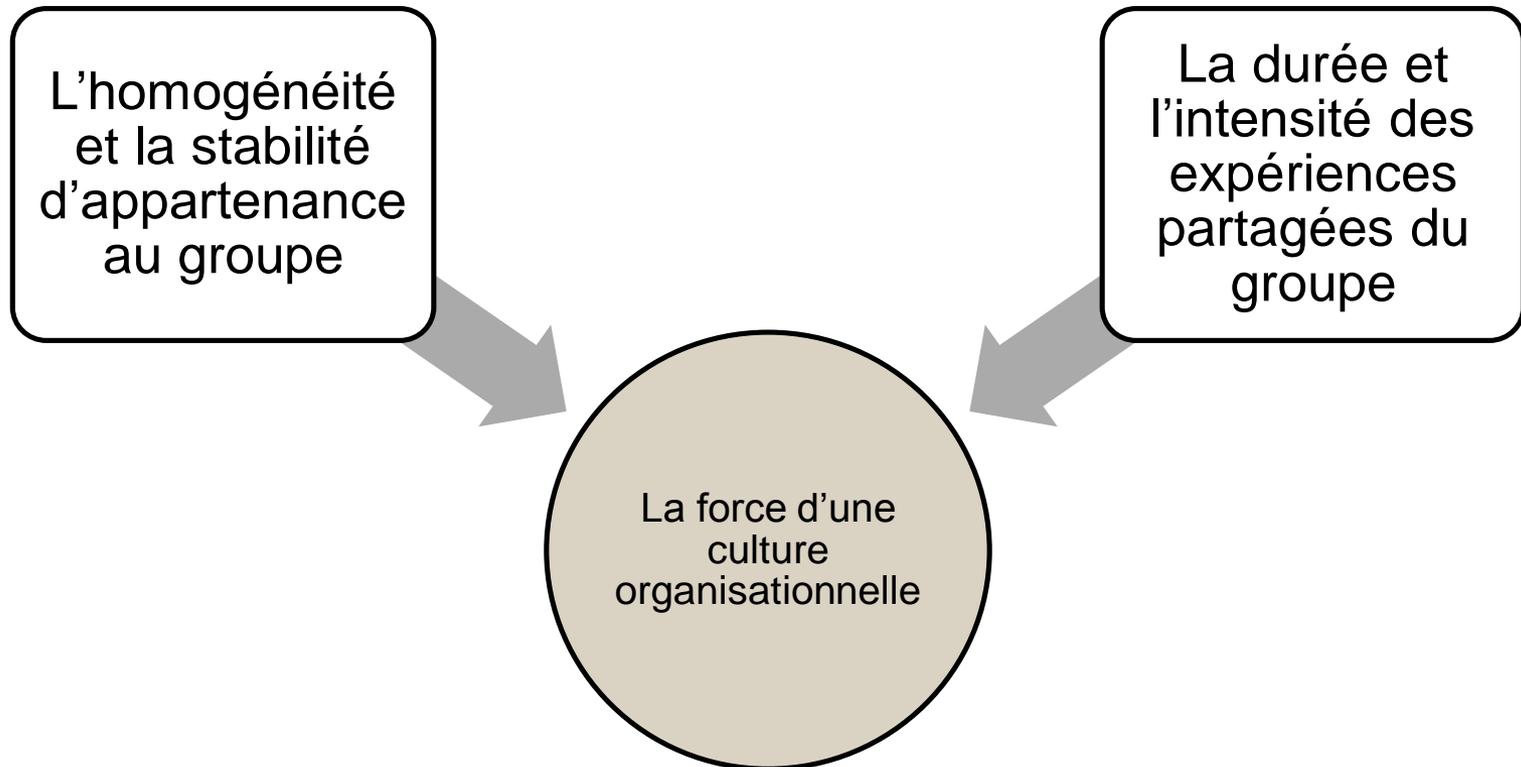


2-f Les modèles d'identité de Sainsaulieu

L'identité au travail



3- Qu'est-ce qui fait que certaines cultures d'entreprise sont plus fortes que d'autres ?



3-a Culture forte vs faible

“Si un groupe **stable** a eu une histoire longue, variée, intense, s’il a eu à faire face à de **nombreuses difficultés** de survie et a **réussi**, il adoptera une **culture forte** et différenciée. De la même manière, si un groupe a connu des **changements constants de membres**, ou si les membres sont ensemble depuis seulement **peu de temps**, ou s’ils n’ont pas fait face à des difficultés, le groupe aura par définition une **culture faible**. Bien que les individus au sein de ce groupe peuvent avoir des présupposés forts, ils n’auront pas assez d’**expériences partagées du groupe** dans son ensemble pour pouvoir définir une culture.” [SCHEIN 1981]

3-b Facteurs de force des cultures organisationnelles

- Environnement et secteur d'activité
- Rôle du fondateur
- Taille et dispersion géographique
- Mythes, symboles et rites
- Pratiques de management des ressources humaines

3-c Comment les leaders renforcent la culture

- **Ce à quoi ils montrent de l'importance**
- **Comment ils réagissent aux crises**
- **Comment ils se comportent**
- **Comment ils attribuent des récompenses**
- **Comment ils recrutent ou se séparent des individus**

3-d Les stades de l'intégration des salariés

1^{er} stade : la socialisation anticipative

- Informer clairement sur les valeurs de l'entreprise
- Aligner les capacités de l'individu avec les exigences de poste
- Harmoniser les valeurs de l'individu et celle de l'entreprise.

2^{ème} stade : la rencontre

- Clarifier les rôles et établir les relations de travail, de façon libre ou très encadrée
- Du premier jour jusqu'à 9 mois

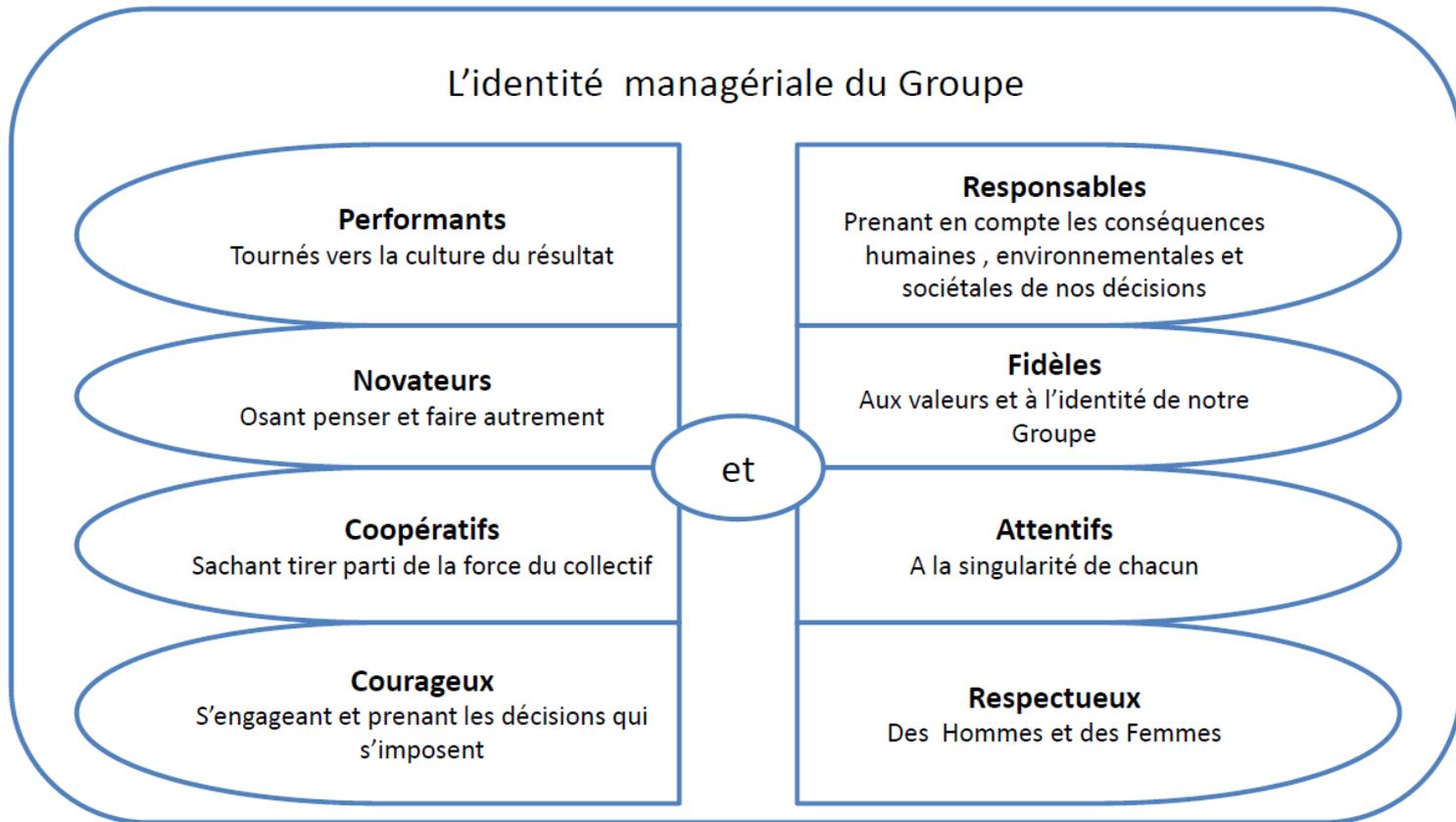
3^{ème} stade : Changement et acquisition

- Maîtriser les exigences de poste
- Devenir efficace, gérer ses tâches
- Négocier ses rôles et maîtriser les relations interpersonnelles au travail

3-e Exemples

- Les organisations à fortes cultures cherchent à rendre publique leurs croyances et valeurs en publiant leurs principes pour l'action
 - « putting people first » BRITISH AIRWAYS
 - « 24-hour parts service anywhere in the world » CATERPILLAR

Identité managériale groupe la poste



4- Mécanismes d'instauration de la culture d'entreprise

Déclarations
formelles

Signes
extérieurs

Leaders

Statuts

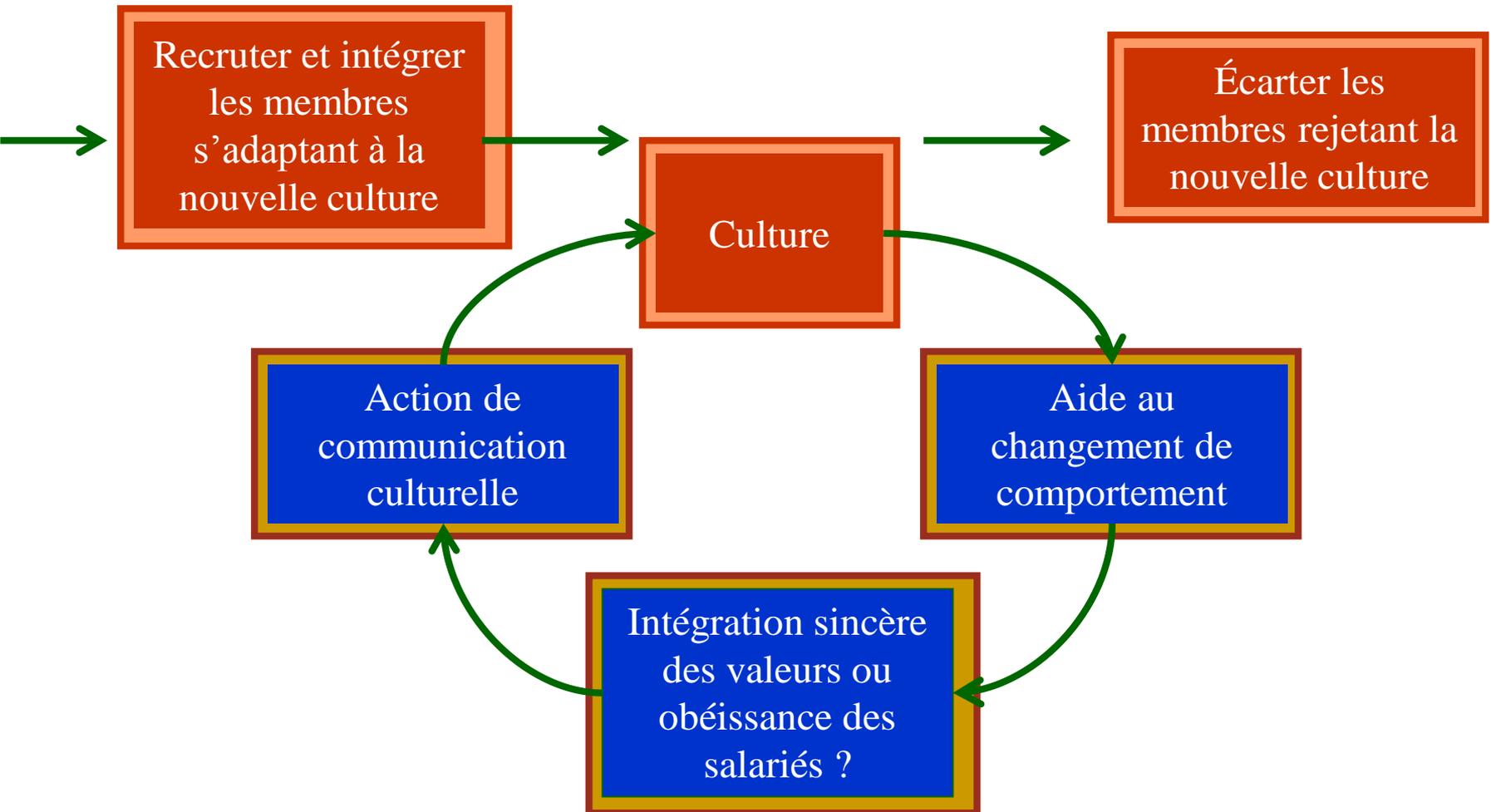
Histoire,
mythes

Structure de
l'organisation

système et
procédures

critère de
recrutement

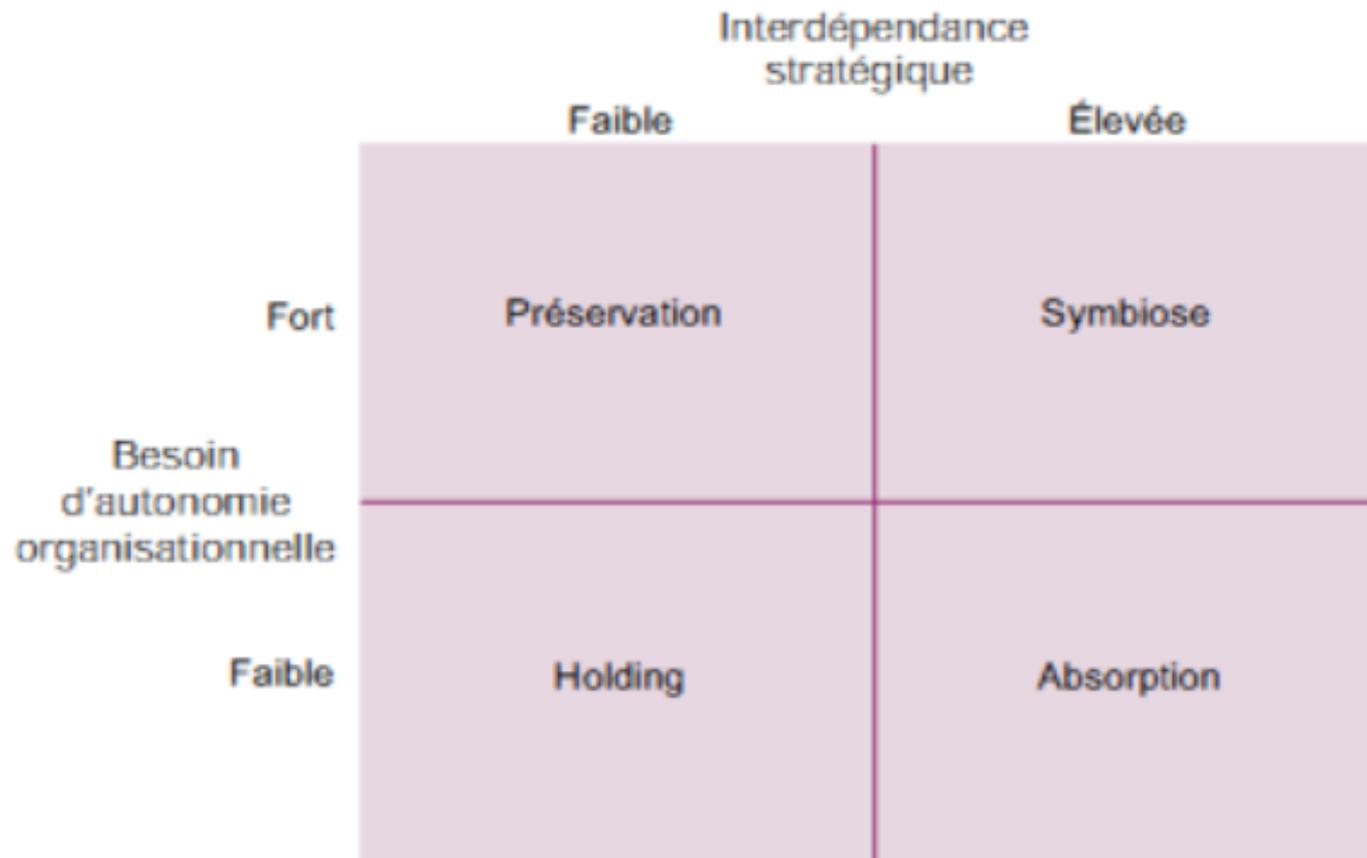
4-a Intervenir dans la culture d'entreprise



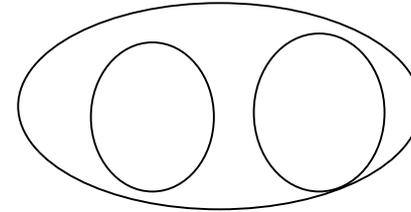
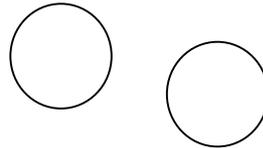
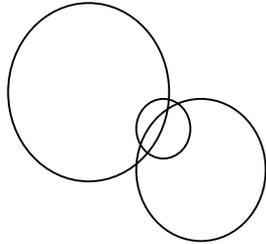
4-b Les Fusions-Acquisitions et les différents niveaux d'intégration culturelle

Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry,
Stratégique, 9e éd., Pearson Education France 2011

Matrice d'intégration d'une acquisition



Pas d'intégration

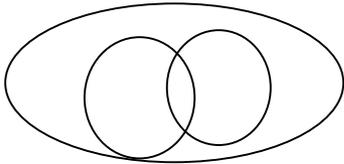


Préservation
<p>Acquisition d'une compétence non disponible dans l'entreprise</p> <p>Intégration verticale sans internalisation (produit de la filière).</p>
<p>Gestion de type filiale autonome - mise en place nécessaire d'outils de suivi, de contrôle/coordination</p>

Préservation
<p>Acquisition purement financière – Diversification - Pas de lien. Stratégie de portefeuille (recherche équilibre des cash flows)</p>
<p>Autonomie - Mise en œuvre peu traumatisante ; A minima, reporting ; contrôle de l'activité</p>

Préservation
<p>Achat de parts de marché sans rationalisation possible - Intégration horizontale. Implantation géog</p> <p>différent</p>
<p>Liens fonctionnels très forts</p> <p>Suppose clarification du rôle des 2 structures</p>

Intégration partielle



Intégration symbiose

Intégration horizontale

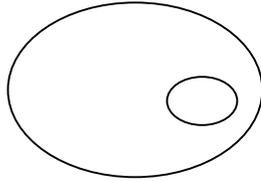
Rationalisation possible sur domaine spécifique Pas d'absorption possible (contrainte de moyens ou de taille)

Pour la structure chapeau : nécessité de mise en place de liens fonctionnels et d'organes de décision communs

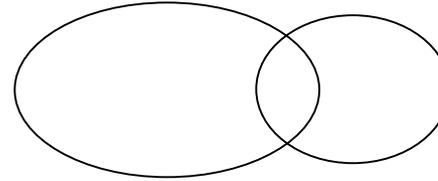
Suppose spécialisation des structures

Suppose efforts mutuels avec maintien de zones d'autonomie

Intégration



Absorption complète



Absorption partielle

Intégration horizontale avec rationalisation possible (économie d'échelles, dispositif industriel) - Intégration verticale avec internalisation - Synergies spécifiques à différents stades de la filière (technologie, R&D, distribution, logistique...) - Rationalisation plus ou moins importante

La plus délicate à mettre en œuvre. Beaucoup de moyens

Existence d'un acheteur et d'un acheteur

Intégration difficile et effort pour l'intégré.

Suppose une rationalisation réelle du service ou de la société absorbée car

redondance avec l'existant

Remarque : on ne s'intéresse qu'à la partie à intégrer. (partie non intégrée : soit autonomie, soit vente)

De la Nano à Jaguar

En 2008, le groupe indien Tata, fabriquant notamment la voiture à très bas prix Nano, racheta deux marques britanniques de renom, Jaguar et Land Rover. Il dut les intégrer en pleine crise mondiale.

En 2011, le groupe Tata était la plus vaste entreprise privée en Inde, avec des activités extrêmement diverses, allant de la sidérurgie à l'hôtellerie en passant par l'auto-mobile. Son président, Ratan Tata, déployait une stratégie d'internationalisation qui s'était notamment traduite par le rachat du groupe sidérurgique anglo-néerlandais Corus en 2007. En janvier 2008, Tata Motors, qui produisait déjà toute une gamme de véhicules, lança la Nano, la voiture la moins chère du monde (2 300 euros). Deux mois plus tard, Tata Motors racheta à Ford ses premières marques de prestige, Jaguar et Land Rover, pour 2,3 milliards de dollars.

Les deux marques britanniques ayant 16 000 employés, trois sites de production et deux centres de conception et de recherche au Royaume-Uni, le rachat provoqua de vives inquiétudes. Tata allait-il fermer ou délocaliser une partie de l'activité ? Ratan Tata se voulut rassurant. Lors d'une visite personnelle sur place, il rappela que son père avait acheté une Jaguar plus d'un demi-siècle auparavant. Il évoqua la renaissance de la marque Daimler (une filiale de Jaguar qui fournissait les véhicules de la famille royale d'Angleterre) et le retour de Jaguar en sport automobile. Jaguar-Land Rover annonça dans la foulée son intention de recruter plus de 600 personnes qualifiées afin de conduire un projet de développement de véhicules respectueux de l'environnement. Tata Motors entendait aussi distribuer Jaguar et Land Rover sur le marché indien, qui connaissait une très forte croissance.

« Nous étions fortement imbriqués avec Ford. Il nous faudra trouver de nouveaux partenaires financiers, et le système d'information est une véritable hydre. Ce sera le plus difficile. » Tata ne chercha pas à intégrer fortement sa filiale. Il se contenta de former un comité stratégique qui se réunissait tous les deux mois et qui comprenait trois membres : Ratan Tata, le directeur de Tata Motors et David Smith. Ce dernier expliqua : « Tata veut que nous soyons autonomes. J'ai toute la latitude dont j'ai besoin. [...] Nous pouvons prendre des décisions rapidement. C'est ce qui va le plus nous changer par rapport à Ford. » Le comité de direction de Jaguar-Land Rover n'incluait aucun représentant de Tata. Pour autant, Jaguar-Land Rover pouvait utiliser l'expertise de Tata Motors en termes de contrôle des coûts, ainsi que celle de Tata Consulting en systèmes d'information. Un an après le rachat, David Smith déclara : « Nous sommes toujours en train d'apprendre à fonctionner avec Tata. Par rapport à Ford, le rôle des relations individuelles est nettement plus important. » À propos de Ratan Tata, qui avait supervisé avec passion le projet de la Nano et qui avait une formation d'architecte et d'ingénieur, David Smith remarqua : « Il est très impliqué. Les concepteurs l'adorent car c'est un architecte : non seulement il est capable de leur dire ce qu'il pense, mais il peut le leur dire avec leurs mots. »

Au printemps 2009, avec la crise économique, les ventes de Jaguar-Land Rover reculèrent de 30 % et la filiale devint déficitaire. Le gouvernement britannique refusa d'intervenir, laissant Tata trouver une solution.

Sources : Management Today, 1^{er} mai 2009 ; Financial Times, 4 août 2008.

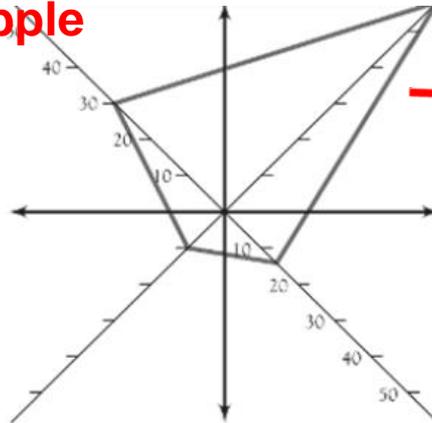
Questions

En utilisant la matrice de Haspeslagh et Jemison (voir le schéma 10.2), évaluez l'approche utilisée par Tata pour intégrer Jaguar-Land Rover.

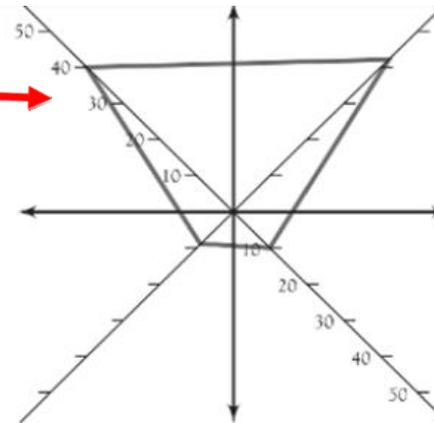
Que doit faire Tata face à la crise traversée par Jaguar-Land Rover ?

L'évolution d'Apple en culture organisationnelle

1976 création Apple par Steve Jobs

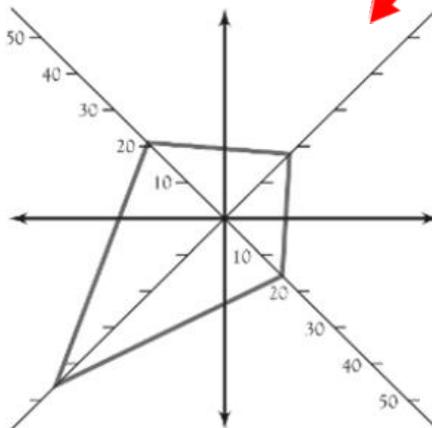


Profile 1

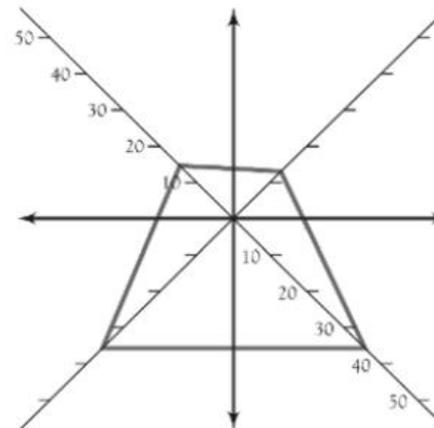


Profile 2

1984 MAC



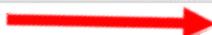
Profile 3



Profile 4

iMac (1998), iPod, iTunes, magasins Apple Store (2001), iPhone (2007) iPad (2010)

1985 John Scully évince le fondateur



5 Diagnostic de la culture d'entreprise

- L'inventaire d'organisation (OCI : Organizational Culture Inventory)
<http://www.hscar.communication/oci.htm>
- L'enquête d'Intervalle de Culture -de Kilmann-Saxton « Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey (CGS) » outil pour identifier les normes culturelles en deux étapes : par évaluation des normes opérantes et des normes désirées dans le groupe de travail.

5-a Les valeurs et comportements des gestionnaires

Cultures Adaptatives

Centrés sur les clients, les actionnaires, et les salariés
Tournés vers les personnes et les processus favorisant les changements utiles

Initient les changements utiles même s'ils comportent des risques

Cultures non adaptatives

Centrés sur eux-mêmes, ou leurs proches,
aiment l'ordre et évitent les risques

Comportement insulaire, politique, bureaucrate
Ne changent pas de stratégie même si l'environnement évolue

5-b Culture et comportement dans deux entreprises : une comparaison

GEM Corporation

- **Le système culturel**
 1. Les personnes sont responsables et motivées pour se régir.
 2. Les individus sont la source ultime des idées.
 3. La vérité est découverte pragmatiquement en employant des groupes pour examiner des idées et pour essayer des solutions de rechange selon un mode compétitif.
 4. les idées opposées sont saines parce que les membres se considèrent appartenir à une famille , avec des soins réciproques.
- **Les comportements observables**
 - Les gens travaillent dans des bureaux ouverts avec peu de portes et beaucoup d'aller venues ; les conversations sont intenses et parfois animées ; l'absence de formalité règne.

MAX Corporation

- **Le système culturel**
 1. Les personnes sont disciplinées et se conforment aux directives
 2. Les rapports dans l'organisation respectent la Hiérarchie; ils sont linéaires et verticaux.
 3. La vérité provient des personnes les plus diplômées, expérimentées, à fort statut.
 4. Chaque personne a une place ou un espace qui ne peuvent pas être envahis.
- **Les comportements observables**
 - Les gens travaillent dans des bureaux à portes fermées ; il y a peu de conversation excepté lors des rendez-vous prévus à l'avance ; les réunions sont conduites avec des ordres du jour stricts ; déférence pour l'autorité; la formalité règne.