

Culture d'entreprise en France et interculturalité :

Présentation et exploitation pédagogique

Olivier Jamet

Université Tenri

olivier@sta.tenri-u.ac.jp

Nous avons présenté cette fois-ci un atelier qui parlait de « culture d'entreprise », et d'« interculturalité », dans le sens où l'on mettrait en parallèle plusieurs « cultures d'entreprise ». Après avoir défini ces notions, les avoir illustrées par deux exemples, nous avons vu quelle précieuse exploitation pédagogique nous pouvions en tirer dans le domaine de l'enseignement de « français de spécialité ». Nous avons choisi ce sujet pour les raisons suivantes :

1. Les entreprises japonaises qui nous environnent illustrent très bien ce qu'on entend par « culture d'entreprise ». Evoquons la société National Panasonic avec la personnalité charismatique de Konosuke Matsushita (1894-1989), « dieu du management », ou bien l'entreprise Toyota avec ses « Toyota boys » et le fondateur de Toyota, Sakichi Toyoda, son fils, Kiichiro Toyoda, et l'ingénieur Taiichi Ohno, à l'origine d'un système de production maison original (SPT, pour « système de production Toyota »), souvent considéré comme l'un des plus performants au monde.
2. Ce concept de culture d'entreprise a été très aimé par les théoriciens du management à partir des années 80 et s'est constituée une littérature très intéressante à ce sujet, dont les deux auteurs les plus importants en France sont Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC, et Eric Godelier, Président du Département Humanité et Sciences Sociales de l'Ecole Polytechnique.
3. Nous n'avons eu donc que l'embarras du choix pour trouver des grilles d'analyse de cette fameuse culture d'entreprise débouchant sur de nombreuses applications pédagogiques.

Le plan de notre atelier était le suivant :

1. Introduire cette « culture d'entreprise », en dresser l'historique, la définir en partant de la notion de « culture nationale » et en observer le processus de formation.
2. Voir quelles en sont les composantes les plus caractéristiques et rappeler les valeurs fondamentales qu'elle véhicule et fait émerger.
3. Donner 2 exemples concrets, celui du distributeur français Carrefour et celui, polyculturel, du parc à thème Disneyland Paris
4. Esquisser les nombreuses exploitations pédagogiques que l'on peut en ressortir.
5. Donner la parole aux participants.

Dresser l'historique de cette « culture d'entreprise » et la définir

Après l'achat de TF1 par le groupe de Bâtiment et Travaux publics Bouygues en 1987, le journal Le Monde titra " le choc des cultures ", titre qui nous interpelle par sa symbolique. Il n'y avait en effet rien de commun en apparence entre une chaîne de télévision « généraliste » et une entreprise de travaux publics. Le concept de « culture d'entreprise » est ancien. Depuis longtemps, les chefs d'entreprise ont cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leur savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes. La culture d'entreprise permettrait ainsi à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent ; cependant, ce concept touche l'intérieur même de l'entreprise. L'entreprise est toujours une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures aussi bien professionnelles que régionales, voire nationales dans le cadre d'une multinationale, si fréquente à l'époque de la mondialisation. Cette communauté économique et sociale hétérogène a le plus grand besoin de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue alors à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.

La notion de culture d'entreprise remonterait en France au XIX^{ème} siècle avec l'idée très forte de pratiques « paternalistes » dans les entreprises et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin, l'entreprise serait « une équipe sportive ». Apparue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^{ème} siècle, c'est au XX^{ème} siècle que cette notion apparaît en France et, plus précisément, c'est au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sous l'influence des « culturalismes » américain et japonais. Né aux États-Unis sous l'impulsion principale de Ruth Benedict et de Ralph Linton, le culturalisme tente une description de la société sous les points de vue conjugués de l'anthropologie (science qui étudie les êtres humains sous tous leurs aspects, à la fois physiques et culturels) et de la psychanalyse, et empruntant la notion de culture aux anthropologues, il cherche à rendre compte de l'intégration sociale. Le courant culturaliste américain naît du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise. Le courant culturaliste japonais, quant à lui, se base sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect... Cet engouement soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture « taylorienne ». Avec les mutations technologiques et les crises à répétition, la notion de culture d'entreprise s'est trouvée au cœur du débat du changement. L'homme trop souvent négligé doit reprendre sa place. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel.

La « culture nationale » est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe. Ainsi, la connaissance de la culture de l'autre procure une meilleure compréhension des valeurs « convergentes » et « divergentes » qui s'établissent entre deux groupes. Connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. Vouloir imposer ses propres valeurs, c'est établir une relation de domination. Celle-ci se manifeste dans le processus de colonisation, mais également à l'intérieur d'une même société. Les membres des groupes minoritaires sont contraints d'adopter ces valeurs jugées " normales ". La culture nationale englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social. La bonne réception du message dépend de la volonté de comprendre l'autre avant de porter un jugement de valeur. La culture nationale n'est pas figée. Elle est évolutive. L'introduction de nouvelles valeurs, l'apparition de nouveaux mythes ou rites sont fortement liées à l'ouverture de la société à l'environnement. La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est à dire d'avoir des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes.

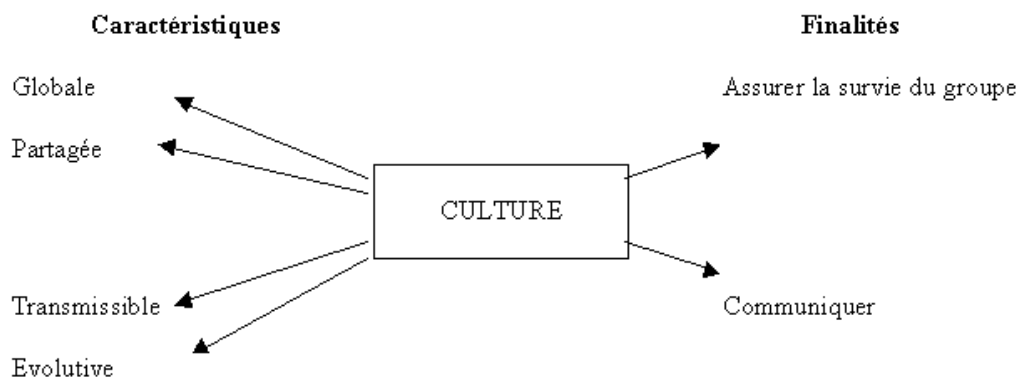


Schéma 1 : Caractéristiques et finalités de la culture

La culture d'entreprise peut être ainsi définie comme « l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique ». Elle est, dans un certain sens, un « sous-produit » de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés. La culture d'entreprise apparaît comme une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. Comme nous l'avons vu à propos de la culture nationale, les **valeurs** sont les « préférences collectives » qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs forment ce que l'on désignera sous le nom de « philosophie de l'entreprise ». Elles déterminent sa « charte de conduite »,

exprimée par le règlement intérieur, par les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées. Les **mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron qui est souvent le père ou le grand-père. « L'héritier » ne doit pas démeriter. Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Les entreprises Saint-Gobain et Alcatel ont fait appel à des historiens professionnels pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire. Les **rites** sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques. Le recrutement apparaît comme un « rite d'initiation, de passage ». De plus en plus, les entreprises cherchent des candidats techniquement capables, mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. La culture d'entreprise regroupe également les **symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

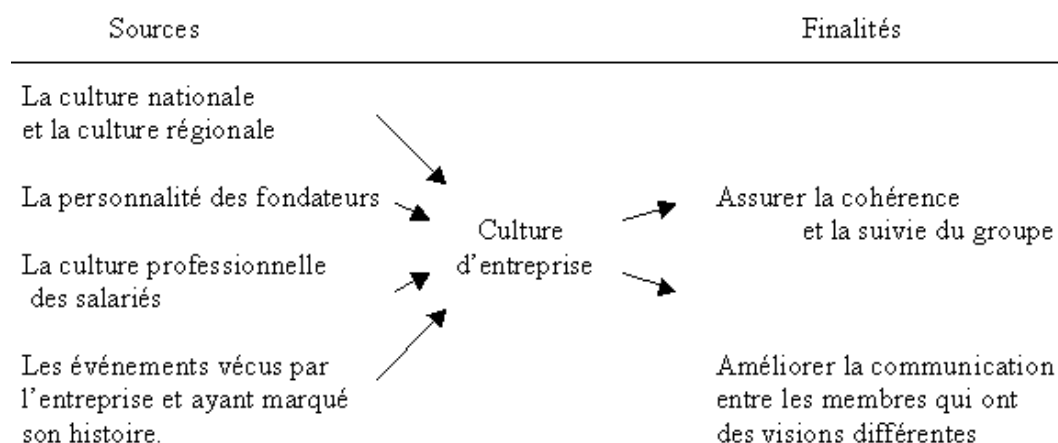


Schéma 2 : différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.

Donner des exemples concrets : Carrefour et Disneyland Paris

Nous avons choisi de présenter deux exemples complémentaires de culture d'entreprise. La première est celle d'une entreprise très « franco-française » qui est devenue une multinationale au prestige mondial, le groupe Carrefour, et un groupe américain, ayant pour fonds de commerce le métier de véhiculer sa culture nationale Disneyland Paris.

1. L'exemple de Carrefour : La culture d'entreprise de Carrefour peut se résumer à son slogan : « Avec Carrefour, je positive ! ». Le salarié de Carrefour, par le biais de cette culture « positive », devient « **homo-positivus** », se métamorphose en « **homo-positivus** »... Plus l'adhésion des salariés est grande à la culture d'entreprise, plus les individus s'intégreront dans la collectivité que représente cette entreprise. Une entreprise qui se veut efficace tendra donc à avoir une culture d'entreprise forte, à l'américaine. Pour ce faire, Carrefour, leader de la grande distribution, utilise deux types de communication :

- la communication externe, destinée à la clientèle, à travers le journal de Carrefour ;
- la communication interne, à travers le journal *Positif !*, qui a pour objectif annoncé la fidélisation du client. En fait, le but de ce journal est non seulement de promouvoir des actions commerciales en vue de pousser les consommateurs à l'achat, mais de mettre le client en position de participant à la culture d'entreprise.

2. L'exemple de Disneyland Paris avec ses **valeurs** (qualité totale du service rendu, rêve, imaginaire, spectacle, courtoisie et ponctualité des " cast members "), ses **mythes** (Walt Disney : mythe d'origine, Disney World : mythe de réussite, l'Amérique : mythe héroïque, la jeunesse éternelle : mythe de l'homme enfant), ses **rites** (recrutement : premier rite initiatique ; formation : deuxième rite initiatique - apprendre le nom du premier personnage de Disney et comment sourire - se déguiser au moins une fois dans un personnage), ses **tabous** (tout nouveau " cast member " reçoit une brochure de 13 pages, qui présente tous les interdits qui « vont à l'encontre de l'image Disney » " ni la décoloration, teinture, mèches ou balayage ne sont autorisés " ; pour les hommes, il faut impérativement le port des chaussures et chaussettes noires. Ni barbe, ni moustache n'y sont admis. La taille des ongles, et des jupes, ainsi que la dimension des boucles d'oreilles y sont déterminées. Y sont également conseillés l'utilisation d'un déodorant, et " le port de sous vêtements appropriés pendant le temps de travail ") et ses **symboles** (Mickey : symbole majeur de ce monde de " rêve " ; " Disneylook " : l'uniforme, mais également toutes les

recommandations des " interdits ", le port des badges : pour les hôtes : badge avec les oreilles de Mickey ; pour les " cast members ", mention de leur prénom ; langage : directement importé des pratiques américaines : utilisation de prénom, tutoiement ; forte utilisation de l'anglais...)

Esquisser de nombreuses exploitations pédagogiques...

Les matériaux sont là, à foison. Nous disposons aussi d'une excellente méthodologie en matière d'analyse des entreprises pour rechercher cette culture d'entreprise. Nous avons des grilles d'analyse appropriées. Les exercices, qui peuvent être alors proposés à nos étudiants, sont de différentes natures et permettent de consolider les 4 compétences fondamentales (compréhensions orale et écrite ; productions écrite et orale) pour arriver à la maîtrise de la langue française et à mieux connaître en français le monde de l'entreprise et ses mécanismes. L'étudiant se verrait confier la mission de rechercher, d'enquêter et de présenter à l'oral ou à l'écrit un aspect ou la totalité de la culture d'une entreprise qu'il connaîtrait très bien (pour y travailler ou y avoir travaillé, par exemple).

Nous procéderions par les étapes suivantes :

- la confection de questionnaires (se poser à soi-même les questions importantes ; poser des questions à d'autres)
- la description des différents éléments constitutifs de la culture d'entreprise
- l'exposé oral ou la rédaction écrite, sous forme d'article, de note, de rapport..., de la culture d'une entreprise donnée
- des échanges et des débats en classe sur les types de culture d'entreprise présentés...

Donner la parole aux participants

Notre propos, à la fin de cet atelier, était de discuter tous ensemble de cette « culture d'entreprise », source si riche de matériaux pédagogiques, et de voir quels types d'exercices pourraient être proposés.

Bibliographie essentielle

- DEVILLARD O., Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, Les Echos, 2007.
- DELAVALLEE E., La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d'organisation.
- GODELIER E., La culture d'entreprise, Collection Repères, Editions La Découverte, 2006.
- THEVENET M., La culture d'entreprise, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1993, 5^{ème} édition, 2007.