

Culture d'entreprise et motivation des salariés

Mémoire de fin d'études

Claire HENRIET

Sous la direction de Monsieur Bernard BAUDRY

Mémoire soutenu le 6 septembre 2007

Membres du jury : Monsieur Bernard BAUDRY, Professeur, Université Lumière-Lyon 2
Monsieur Christian MERCIER, Professeur, Institut d'Etudes Politiques de Lyon

Table des matières

Remerciements . .	4
Introduction . .	5
Partie I La culture d'entreprise : outil de motivation des individus . .	9
I. L'identification à l'entreprise, source de motivation . .	9
A. Présentation du modèle d'Akerlof et Kranton . .	9
B. L'entreprise est un lieu de socialisation . .	9
C. L'entreprise : lieu de construction identitaire . .	10
II. La culture d'entreprise, principal vecteur de l'identification . .	12
A. Essai de définition . .	12
B. Sources et composantes de la culture d'entreprise . .	14
C. Les modes de transmission de la culture d'entreprise . .	17
Partie II La culture d'entreprise : un outil difficile à manager . .	19
I. La motivation : une notion relative . .	19
A. La variation des besoins motivationnels . .	19
B. <u>L'approche interactionniste</u> . .	20
II. Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise : une condition à la motivation . .	22
A- Le respect de la cohérence interne . .	22
B- Le respect des caractéristiques nationales . .	26
Conclusion . .	31
Bibliographie . .	32
Annexes . .	34
ANNEXE 1 . .	34
ANNEXE 2 . .	37
ANNEXE 3 . .	39
ANNEXE 4 . .	42
ANNEXE 5 . .	43
ANNEXE 6 . .	44
Résumé : . .	45
<u>Mots-clés</u> : . .	45

Remerciements

Je tiens à remercier très chaleureusement Monsieur Bernard BAUDRY, mon maître de mémoire, pour son aide et sa disponibilité.

Que Mademoiselle Béatrice BOULU trouve également ici l'expression de mes plus sincères remerciements pour les conseils avisés qu'elle m'a donnés.

Je remercie Monsieur Christian MERCIER d'avoir accepté de participer au jury de ce mémoire.

Un grand merci aux personnes qui ont bien voulu m'accorder un peu de leur temps afin de répondre à mes questions. Leur gentillesse et leur disponibilité m'ont beaucoup touché et leurs réponses m'ont été d'une grande aide pour la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également ma famille et mes proches pour l'indéfectible soutien et la précieuse aide qu'ils m'ont apportés ainsi que pour l'intérêt qu'ils ont toujours montré à mon égard.

Je tiens enfin à exprimer ma sincère reconnaissance à Madame PENNA pour son accueil et à son fils Wandrille pour sa présence et son soutien.

Introduction

L'entrée massive des femmes sur le marché du travail a tout d'abord eu d'importantes conséquences. En effet, la grande majorité d'entre elles entendent concilier leur activité professionnelle avec un investissement familial ou personnel. Comme le souligne le sociologue Claude DUBAR, « *Il en résulte un nouveau rapport social, où l'on privilégie la tentative de forger son propre projet de vie, sa propre identité professionnelle, par*

rapport aux rôles sociaux définis une fois pour toutes . »¹ Le travail n'occupe plus une place centrale dans la vie des individus qui cherchent à établir un arbitrage entre vie professionnelle et vie privée. Des mesures comme les RTT (Réductions du Temps de Travail) ou encore les 35 heures en France ont facilité cette évolution, permettant une augmentation des activités de loisirs. Le travail n'est donc plus la préoccupation principale des salariés. En témoigne cette enquête publiée par « les Echos » en juillet 2003². Lorsque l'on avait alors demandé aux Français dans quel domaine il était, selon eux, le plus important de réussir, la vie professionnelle n'arrivait qu'en troisième position après la vie familiale et la vie affective. Cette métamorphose agit directement sur la motivation des individus qui vont de manière quasi mécanique se détacher émotionnellement de leur entreprise et par voie de conséquence être moins impliqués et donc moins motivés.

La seconde évolution majeure est relative à la mobilité des salariés. Cette évolution a elle aussi comme conséquence une distanciation très nette des liens qui unissent les individus à leur entreprise. Plusieurs éléments peuvent être retenus pour tenter d'expliquer ce phénomène. Les plans sociaux ou encore les fusions-acquisitions sont des phénomènes qui se sont banalisés dans les années quatre-vingt et quatre-vingt dix avec pour conséquence un accroissement du « turn-over » et une précarisation du travail elle aussi accrue. Jusqu'à la fin des années soixante-dix, intégrer une entreprise à la fin de ses études et y effectuer toute sa carrière en gravissant progressivement les échelons était monnaie courante. L'employeur vendait une carrière à l'individu au moment de son recrutement. A cet égard, l'expression « *Entrer en* », suivie du nom de l'entreprise, expression fréquemment employée par les salariés d'une grande entreprise française est très révélatrice et a presque une connotation religieuse, témoignant du sentiment qu'avaient les individus de s'engager pour toute la durée de leur vie professionnelle. La mobilité inter-entreprise était donc bien moins fréquente qu'aujourd'hui où elle est devenue la norme. Cette évolution est tout spécialement remarquée par les recruteurs qui rencontrent aujourd'hui des jeunes qui ont intégré le modèle américain du « Fair Contract », modèle ainsi résumé par un cadre de la même entreprise qui est souvent, de par ses fonctions, amené à recruter : « *tu me donnes tant je travaille, tu me donnes moins je travaille moins*

et tu me donnes plus je travaille plus. »³ Il s'agit donc d'un contrat individuel et la relation de confiance qui s'établissait entre le nouvel embauché et l'entreprise qui proposait un plan de carrière à l'individu s'est complètement effritée dans la mesure où celui-ci ne fait que passer dans une entreprise qui ne restera probablement qu'une parmi d'autres à

¹ DUBAR Claude, *La crise des identités*, 2001

² Sondage CSA/Enjeux pour *Les Echos*, juillet 2003, échantillon représentatif national de 1079 actifs

³ Voir ANNEXE 1

l'échelle de sa carrière. Dans ce cas, il est évident qu'il est plus difficile de développer un fort d'appartenance qui, nous le montrerons, est une condition nécessaire à la motivation des individus. D'autre part, motiver un personnel par exemple intérimaire, qui n'est pas forcément impliqué au niveau des résultats de l'organisation, est une tâche ardue et le manager lui-même ne va pas forcément s'impliquer dans l'intégration de ce personnel.

Il convient enfin de montrer dans quelle mesure les phénomènes de spécialisation de plus en plus intenses peuvent concourir à affaiblir la motivation des salariés au sein de l'entreprise. Notre époque est en effet marquée par une spécialisation croissante des activités. Les individus sont des spécialistes et ont par conséquent une vision de moins en moins globale de leur activité en raison de la complexité croissante des produits et des marchés. Pour reprendre la comparaison très pertinente d'un cadre⁴, les individus sont comme les ingénieurs qui travaillent sur la fusée Ariane et dont aucun ne serait en mesure d'expliquer réellement quel est le fonctionnement global de celle-ci tellement les mécanismes sont complexes. Les individus, de par cette forte spécialisation éprouvent ainsi des difficultés à avoir une vision générale des défis auxquels est confrontée l'entreprise. Ce constat peut avoir une influence sur la motivation des salariés et ce, à deux égards. Ce manque de vision globale peut tout d'abord engendrer un intérêt plus faible pour les projets globaux de l'entreprise et une perception plus floue et moins précise des enjeux stratégiques auxquels celle-ci est confrontée. En un mot un plus grand désintéressement vis-à-vis de la vie de l'entreprise dans la mesure où il est difficile d'être motivé par les résultats d'une entreprise que l'on a du mal à appréhender dans sa globalité. Or, comme nous le montrerons dans le corps de ce mémoire, une des conditions de la motivation est une perception claire des enjeux auxquels l'entreprise est confrontée et des défis à relever. D'autre part, cette évolution s'accompagne mécaniquement d'une diminution de l'autonomie des individus qui aura elle-même pour conséquence, dans certains cas, une baisse de la motivation des individus. En effet, la spécialisation est telle qu'il est de plus en plus rare qu'un même individu soit en mesure de construire et de superviser un projet de A à Z. Il va devoir collaborer avec d'autres services et cette perte d'autonomie peut générer une certaine frustration et une démotivation.

Parallèlement à ces grandes évolutions, on remarque que les entreprises n'ont jamais autant communiqué sur leurs valeurs et leur culture qu'aujourd'hui. Peut-être peut-on voir là un lien de cause à effet. Si la notion de culture ne présente pas un intérêt en soi pour les sciences de gestion, elle intéresse néanmoins les entreprises dans la mesure où elle peut les aider à résoudre des problèmes concrets. A cet égard, le management se préoccupe tout particulièrement de la culture quand il s'agit de manager des hommes. Akerlof et Kranton⁵, deux économistes américains, ont par ailleurs créé un modèle économique reliant motivation et culture d'entreprise. Ils estiment en effet que l'entreprise peut motiver l'individu en lui permettant, par le biais de la culture d'entreprise, de s'identifier à celle-ci.

Nous nous pencherons donc au cours de ce mémoire sur les liens qui relient la culture d'entreprise à la motivation des individus. Nous nous demanderons à cet égard dans quelle mesure la culture d'entreprise peut constituer un outil de motivation, comment elle doit être utilisée et quelles conditions il convient de respecter pour que l'utilisation de la culture n'ait un effet inverse à celui qui était escompté. Nous montrerons ainsi que la culture d'entreprise est une notion complexe, qui peut sembler facile à utiliser mais qui, pour avoir une incidence sur la motivation des individus, exige d'être manipulée avec précaution.

⁴ *op.cit*

⁵ AKERLOF George A. & KRANTON Rachel E., "Identity and the Economics of Organization", *Journal of Economic Perspective*,

L'entreprise est en effet un lieu de socialisation et donc de construction identitaire. L'identité et les préférences des individus peuvent donc être modifiées et le principal vecteur de cette modification est la culture d'entreprise. L'individu peut donc, au terme de ce processus, s'identifier à l'entreprise et cette identification constituera un facteur de motivation. Sans aller jusqu'à l'hypothèse d'une identification complète, nous montrerons dans quelle mesure une culture d'entreprise forte permet à l'ensemble du personnel de marcher d'un même pas vers un même objectif en provoquant l'adhésion.

Cependant, nous mettrons en évidence dans une seconde partie la complexité de la notion de motivation et montrerons dans quelle mesure la culture d'entreprise doit être plus qu'un outil et doit également être considérée comme un cadre au sein duquel il convient d'agir. Nous adopterons par conséquent ici une perspective davantage interactionniste. La culture d'entreprise est en effet garante d'une cohérence nécessaire à la motivation.

Il convient maintenant de retracer l'histoire du concept de culture d'entreprise et de tenter de le définir afin de mieux en saisir toute la complexité.

Encensée ou dénoncée, la culture d'entreprise, comme nombre de concepts à la mode, ne laisse pas indifférent. A la suite de la Seconde Guerre Mondiale, on commence à s'interroger de plus en plus sur les rapports du technique et du social. Des travaux comme ceux de E. Mayo, A. Maslow ou F. Herzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressent depuis les années vingt aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations.

Cependant, cette notion passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante dix. Elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise suscite alors en effet une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management, l'approche américaine rationnelle et scientifique qui avait jusque là dominé ne parvenant plus à faire ses preuves. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La recherche du consensus, le mélange de modernité et de coutumes qui prévaut au sein des entreprises nippones, le respect de la hiérarchie, la forte implication des membres de l'organisation et des Japonais pour le bien collectif, les capacités d'innovation et de changement sont autant d'éléments qui permettraient d'expliquer le dynamisme japonais. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « Culture d'entreprise » (« Corporate culture ») et « Culture organisationnelle » (Organizational culture) envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient. La notion de « culture d'entreprise » est mobilisée par de nombreux dirigeants dans le débat sur le changement et la modernisation. Il convient d'inscrire ce phénomène dans un contexte plus large de remise en cause de l'ancienne culture « taylorienne ». Le capital humain a trop souvent été négligé et il s'agit de remettre l'accent sur l'importance du facteur humain comme un déterminant de la performance organisationnelle comme en témoigne la réussite nipponne. Pour reprendre les termes d'Eric Godelier, « *l'entreprise est appréhendée comme un tout cohérent dont la culture constitue à la fois le levier de transformation et*

l'objectif ultime des restructurations. »⁶ L'adaptation des valeurs et des comportements des salariés devient un objet managérial et un enjeu pour la réussite. D'autre part, les meilleures entreprises américaines pratiquent ce que l'on appelle le « Management par les valeurs ». Il

⁶ GODELIER Eric, *La culture d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 2006

s'agit en quelques mots de rendre apparente une culture, qui existe souvent déjà de façon informelle, de façon à donner du sens au travail des salariés. Il s'agit d'accorder une plus grande importance aux hommes en mettant en avant quelques valeurs essentielles. En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre *In Search of Excellence* de Tom Peters et Robert H. Waterman⁷ et de *Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life* de Terrence Deal et Allan Kennedy⁸. Leur objectif est de faire prendre conscience aux dirigeants de la nécessité de prendre en compte la culture d'entreprise dans la pratique du management en mettant au premier plan les valeurs essentielles de l'organisation afin de gommer ou au moins gérer les sources de tension. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, la culture va devenir un objet central du management des années quatre-vingt.

Cependant, si le concept a soulevé un large intérêt, il a également provoqué un certain scepticisme. Pour beaucoup, il ne s'agissait ni plus ni moins qu'un simple phénomène de mode. En effet, la culture d'entreprise a été présentée à l'époque comme la solution garantie à tous les problèmes rencontrés par les managers, un outil simple à utiliser et fonctionnant « à tous les coups ». Devant de telles attentes, nombreux ont été ceux qui furent déçus, se rendant compte que la culture d'entreprise n'était pas la solution miracle tant vantée dans les ouvrages et les revues de management et qu'il ne suffisait pas de créer et proclamer des valeurs pour que la performance arrive immédiatement. Dès lors, la culture d'entreprise a été frappée du sceau du scepticisme et les mauvaises langues ont même accusé la culture d'entreprise de n'être rien d'autre qu'un concept conçu de toutes pièces par les dirigeants avec pour vocation d'être ni plus ni moins qu'un outil de légitimation. Ces best-sellers ont en effet été accusés d'être beaucoup trop clairs, manichéens et simplificateurs pour être crédibles et de donner des recettes toutes faites pour manier une réalité qui, nous allons le voir maintenant est très complexe. Ce discrédit est regrettable dans la mesure où comme nous allons tenter de le montrer la culture d'entreprise a le mérite de fournir des schémas de compréhension moins réalistes de l'entreprise, peut être plus proche de ce que les individus vivent tous les jours.

⁷ PETERS Tom et WATERMAN Robert H., *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New-York, 1982

⁸ DEAL Terrence et KENNEDY Allan, *Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Wesley

Partie I La culture d'entreprise : outil de motivation des individus

I. L'identification à l'entreprise, source de motivation

A. Présentation du modèle d'Akerlof et Kranton

1. L'exemple de West Point

Akerlof et Kranton entament leur démonstration en partant d'un exemple très précis : la formation des cadets de West Point, la prestigieuse école militaire américaine.

Les deux économistes poursuivent leur raisonnement en montrant dans quelle mesure l'institution militaire agit en faveur de la promotion de cette identité. En effet, les idéaux et attitudes à adopter sont clairement exprimés et enseignés. Pour reprendre les termes du modèle d'Akerlof et Kranton, l'institution investit afin de transformer des « outsiders » en « insiders ». Le but est d'agir de telle sorte que les cadets internalisent les valeurs de West Point afin qu'ils deviennent des insiders qui s'identifient aux buts de l'institution.

2. Application de l'exemple aux salariés

B. L'entreprise est un lieu de socialisation

Ces deux auteurs ont montré que l'entreprise constitue un lieu de socialisation des individus. A ce titre, des identités et des cultures s'y créent, évoluent et disparaissent.

1. L'entreprise, institution secondaire de socialisation

2. La tradition culturaliste

La tradition culturaliste, appelée également tradition fonctionnaliste, met en effet l'accent sur les mécanismes d'intégration d'un individu à un groupe social donné et montre comment l'identification repose sur des modes de transmission suffisamment puissants pour façonner les comportements individuels dans le sens d'une conformité aux normes collectives. Ce courant se situe, même si nous verrons ultérieurement qu'il faut nuancer ce constat, en opposition au courant dit « interactionniste ». Celui-ci se distingue de l'approche fonctionnaliste par la dimension accordée à la part d'indétermination de l'identité qui se

recompose en fonction des différents espaces de socialisation dans lesquels l'individu est inséré. Cette tradition met davantage l'accent sur les mécanismes relationnels de production de l'identité et inscrit l'identité comme le résultat provisoire et contingent d'une inscription dans un système particulier d'interactions à un moment précis. Il s'agit donc d'une relation d'interdépendance qui s'établit entre l'individu et son milieu dans la mesure où, si l'individu est modelé par la socialisation, il dispose lui aussi d'une capacité d'influence sur le système social dans lequel il évolue. Ce courant interactionniste, dont l'un des principaux ambassadeurs est le sociologue Michel Crozier, serait donc en quelques sortes moins déterministe que le courant fonctionnaliste.

La thèse culturaliste a tout d'abord été développée en sociologie générale et est apparue dans les travaux d'Emile Durkheim au début du XX^{ème} siècle. Hégémonique en ethnologie, elle n'est apparue dans les travaux sur l'entreprise que très récemment. Gert Hofstede, Philippe d'Iribarne et Renaud Sainsaulieu en sont ses principaux ambassadeurs, récusant l'hégémonie du modèle interactionniste. Ainsi, Sainsaulieu, dans un texte de 1986⁹ rédigé avec Denis Ségrestin explique que le modèle interactionniste sous-estime gravement la dimension de « *lieu social central* » et de « *foyer de production identitaire* » présentée par l'entreprise. « Celle-ci ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes et des représentations. »¹⁰ En effet, une entreprise regroupe des hommes qui développent entre eux des relations multiples. Elle produit donc à ce titre des appartenances et secrète des normes et des valeurs. L'entreprise produit donc un système d'évidences partagées ou culture.

C. L'entreprise : lieu de construction identitaire

1. Définition de l'identité

Il convient tout d'abord de distinguer les concepts certes voisins, mais néanmoins différents d'identité et de culture. Pour Hofstede¹¹, l'identité est quelque chose de conscient. On peut ainsi en être fier et la montrer ou bien en avoir honte et la cacher. L'individu connaît son identité et celle-ci peut être une identité ethnique, linguistique, régionale, de genre, sexuelle, de formation.

La culture, quant à elle, est quelque chose de « préconscient ». Un bon exemple pourrait être les bonnes manières. Celles-ci sont tellement intégrées que, pour beaucoup, elles ne sont pas conscientes. Comme le dit Hofstede, « *ce qui diffère, ce sont les règles du jeu : les règles formelles qui ont donné lieu à des lois mais encore plus les informelles, celles qui déterminent comment saluer, manger, corriger, aimer, sa battre.* » Hofstede en conclue donc qu'il est possible d'avoir des identités différentes sans différences culturelles. Il prend comme exemple les pays de l'ex-Yougoslavie sont de culture proche mais d'identité très différente. Mais il est aussi possible d'avoir une identité partagée sans culture commune comme les pays de l'Union européenne. Si l'on revient à la problématique de l'entreprise,

⁹ SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, N°3, 1986

¹⁰ SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, N°3, 1986

¹¹ HOFSTEDE Gert Jan, "De l'importance des règles culturelles en entreprise", *Les Echos*, 11 juillet 2007

on pourrait dire qu'un groupe de travail pourrait avoir des identités de sous-groupe mais la même culture ou bien une même identité et une culture plurielle.

2. Typologie des modèles identitaires de Sainsaulieu

Sainsaulieu s'est largement intéressé au thème de l'identité au sein de l'entreprise. Dans son fameux ouvrage *L'identité au travail*¹², il distingue cinq modèles identitaires différents :

Le modèle réglementaire, le modèle communautaire, le modèle professionnel de service public, le modèle professionnel, le modèle de la mobilité et enfin, le modèle entrepreneurial.

3. Le modèle entrepreneurial

Le dernier modèle identitaire mis en lumière par Sainsaulieu nous intéresse tout particulièrement dans la mesure où il se situe tout à fait dans notre perspective et correspond parfaitement au modèle d'Akerlof et Kranton. Il s'agit du modèle dit *entrepreneurial*. Dans ce modèle, les individus se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise.

3.1 - Une identification à l'entreprise et à ses produits

Ce modèle identitaire est caractérisé par un phénomène d'intégration à une collectivité par l'intermédiaire d'un double processus. Cette intégration s'opère en effet par le contenu du travail (référence fréquente faite à un métier) mais également, et c'est ce qui fait toute l'originalité de ce modèle, par une adhésion aux valeurs de l'entreprise (référence à la culture d'entreprise). Les individus se créent donc une double identité : une identité de métier ainsi qu'une identité d'entreprise. Dans ce modèle, l'individu intériorise la logique de développement économique de l'entreprise et la relie par à la possibilité de perfectionnement individuel. Ainsi, le projet individuel se confond avec le projet de l'entreprise. Pour réussir et maximiser son utilité, l'individu doit tout mettre en œuvre pour servir son entreprise. Ce modèle correspond ainsi tout à fait au schéma d'Akerlof et Kranton¹³ précédemment présenté. L'identification à l'entreprise est donc totale. L'importance de cette identification se manifeste par un profond attachement à celle-ci et par un sentiment de valorisation personnelle à l'idée d'en être partie prenante mais elle se traduit également par un attachement à ce que l'on appelle le produit ou « métier » de l'entreprise .

3.2- Une conception entrepreneuriale du travail

Sainsaulieu met ici en lumière l'appropriation des contraintes du marché par les individus, c'est à dire une intériorisation de la dimension économique de l'entreprise. Le développement de l'entreprise est par conséquent perçu comme une finalité intrinsèque pour chaque individu. L'implication dans le travail est le reflet de cette mobilisation au service de l'entreprise. Le contenu du travail constitue également un espace d'investissement et de construction de compétences professionnelles. Ainsi, la qualité du travail, l'importance de l'autonomie, le désir de progression rapprochent ce modèle du modèle professionnel.

¹² SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de Sciences-Po, Paris, 1985

¹³ *op.cit* p.10

La forte implication au travail constitue une caractéristique de cette logique identitaire et va de pair avec la notion de dépassement de soi et le sentiment de responsabilité vis-à-vis de l'entreprise. Dans ce modèle, l'expérience constitue un facteur de cumulativité important qui permet d'améliorer ses pratiques, sa compétence technique, relationnelle et organisationnelle.

3.3-Des sociabilités intenses orientées vers la réalisation des objectifs économiques

Cette forte mobilisation au travail « suppose une dynamique sociale particulière qui privilégie les ajustements informels et évolutifs au respect d'une règle formelle permanente »¹⁴. La qualité des relations sociales est en effet un élément clé de l'implication au travail. L'ambiance de travail est considérée comme un critère important du bon fonctionnement de l'entreprise et à ce titre, la convivialité et la bonne entente sont un des ressorts de la mobilisation collective. Les relations entre collègues peuvent être qualifiées de doubles. Elles sont tout d'abord vécues sur le plan instrumental dans la mesure où elles sont orientées vers la coopération pour un objectif commun de réussite de l'entreprise. Elles sont d'autre part caractérisées par une convivialité intense qui dépasse le cadre strictement professionnel. Ainsi, le manager doit être en mesure de s'appuyer sur ses capacités d'animation d'une équipe autant que sur son expertise. Pour être suivi, il doit avoir une « autorité naturelle » sans avoir à contraindre le personnel. Il doit ainsi avoir un profil de « leader ». Le modèle entrepreneurial correspond à une alliance entre un « attachement maison » traditionnel et une forme plus moderne et offensive de culture d'entreprise. L'intégration à l'entreprise y est très forte, celle-ci étant vécue comme le lieu :

- d'une communauté d'individus
- de construction d'expertise
- de la carrière possible
- du dépassement de soi

Sainsaulieu souligne le fait que les entrepreneurs sont présents dans deux types d'entreprises en particulier : les petites et moyennes entreprises, positionnées dans une logique d'expansion rapide, qui rassemblent ses salariés autour d'un projet commun de développement et quelques grandes entreprises publiques ou privées. Il s'agit alors d'entreprises chargées d'histoire, qui ont développé antérieurement un « esprit maison » et dont le renouvellement a pris la forme de l' « esprit d'entreprendre ».

II. La culture d'entreprise, principal vecteur de l'identification

A. Essai de définition

¹⁴ *op.cit. p.16*

La culture d'entreprise est une notion extrêmement complexe, en témoignent la multitude de définitions que l'on peut en trouver. Il convient, avant d'essayer de dégager quelques éléments caractéristiques qui font l'unanimité, de présenter les différentes théories qui concernent le sujet.

15

1. La culture comme variable ou comme métaphore

Dans un très célèbre article publié en 1983 dans la revue *Administrative Science Quarterly*, Laura Smircich¹⁶ a structuré les diverses approches de la culture d'entreprise à partir de la distinction entre la culture considérée comme étant une variable ou une métaphore.

1.1« *L'organisation A une culture* »

Quand l'on considère que l'organisation A une culture, on considère, qu'elle a une caractéristique particulière qui est sa propre culture. C'est tout à fait le présupposé théorique qu'avaient adopté Peters et Waterman dans leur best-seller. L'entreprise a une structure, des systèmes de gestion mais aussi une culture.

La culture est donc considérée dans cette approche comme une variable du système ce qui conduit à se demander ce qu'elle apporte et comment elle interagit avec les autres variables. L'objectif est par la même d'essayer de la faire agir dans le sens des buts de l'entreprise.

1.2« *L'organisation EST une culture* »

La culture est ici comprise d'une façon totalement différente. L'entreprise, à l'instar de toute société humaine, est considérée en elle-même comme une culture. Il faut donc l'étudier en « anthropologue ».

2. Brève définition

La définition la plus communément employée dans la littérature est celle qu'Edgar Schein propose dans *Organizational Culture and Leadership*.¹⁷

Pour lui, la culture d'entreprise constitue :

« Un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ses problèmes. »

Il s'agit donc d'un ensemble d'évidences partagées, de formes acquises de comportement.

Ces composantes de la culture d'entreprise sont évidentes dans la mesure où elles ne se justifient pas et où elles sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. Les individus finissent donc par les oublier, ne plus les voir et donc ne plus les

¹⁵ THEVENET Maurice, *La culture d'entreprise, Que sais-je*, Presses Universitaires de France, Paris, 2006

¹⁶ SMIRCICH Laura, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983

¹⁷ SCHEIN Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2e édition, 1992

discuter. Ces évidences peuvent concerner la perception des phénomènes ou bien la façon de réagir à des situations.

Ces évidences sont d'autre part partagées entre les membres de l'entreprise. Cela ne signifie pas, comme le rappelle Thévenet¹⁸ qu'il s'agisse d'une connaissance commune. Pourtant, les membres d'une entreprise agissent selon sa culture sans en être conscients. C'est en cela qu'elle est partagée. Cela ne signifie pas non plus que tout le monde adopte cette culture. L'adhésion peut être plus ou moins forte selon les individus. Seulement, ces évidences s'imposent à tout le monde et il faut souvent faire avec.

Après cette brève tentative de définition, nous allons maintenant nous pencher sur les sources et les composantes d'une culture d'entreprise.

B. Sources et composantes de la culture d'entreprise

1. Les sources de la culture d'entreprise

1.1. La culture nationale

Gert Van Hofstede¹⁹, spécialiste du management inter culturel a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise. Il définit en effet cinq dimensions majeures qui vont servir de critères de différenciation :

a. La distance au pouvoir

La distance au pouvoir fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance au pouvoir comme les cultures scandinaves et germaniques par exemple, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles.

A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont soumis à l'autorité de leurs supérieurs et les relations sont fortement hiérarchisées.

b. L'évitement de l'incertitude

L'évitement de l'incertitude traduit la mesure dans laquelle les membres d'une culture acceptent ou au contraire ressentent de l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité et à travailler dur. En revanche, les cultures tolérantes à l'incertitude, tels que les pays scandinaves ou anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.

c. La masculinité/féminité

Cette dimension appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles masculins et féminins

¹⁸ THEVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, Paris, 1986

¹⁹ HOFSTEDE Gert Van, *Vivre dans un monde multiculturel*, Editions d'Organisation, Paris, 1994

et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique.

Dans les cultures plus féminines, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et, par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées.

d. L'individualisme/collectivisme

L'individualisme/collectivisme traduit la primauté accordée à l'individu par rapport à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel.

Cette étude est d'autant plus intéressante qu'elle a été complétée en 1990 par une enquête²⁰ menée au sein de vingt unités issues de dix entreprises hollandaises et danoises. Elle a permis de mieux préciser ce qui, dans la culture d'une entreprise, est déterminé par l'environnement culturel national et ce qui émane de l'entreprise elle-même. Il apparaît que les valeurs des employés sont essentiellement fonction des critères de nationalité, d'âge et d'éducation. A l'inverse, les pratiques quotidiennes qui correspondent aux normes comportementales et aux artefacts culturels, sont déterminés avant tout par l'organisation d'appartenance. Les valeurs différencieraient essentiellement les cultures nationales tandis que les pratiques constitueraient le principal élément distinctif des cultures organisationnelles. Hofstede en conclue donc que les valeurs sont essentiellement acquises au moment de la socialisation primaire alors que les pratiques sont apprises lors du processus de socialisation organisationnelle.

1.2.La culture de métier

Une culture d'entreprise est également dépendante de la culture du métier de l'entreprise. Ainsi, une entreprise spécialisée dans la sidérurgie aura des caractéristiques culturelles différentes qu'une banque ou qu'un laboratoire pharmaceutique.

1.3.La culture organisationnelle

La culture organisationnelle regroupe les deux précédentes sources complétées par l'histoire de l'entreprise, les habitudes acquises et les comportements valorisés. Il s'agit de la dimension la plus personnelle de l'entreprise

Cette culture se forme avec le temps, elle est le résultat de l'expérience de l'entreprise, des ses difficultés, elle est le produit de son histoire, elle est née des diverses interactions humaines et elle a pu être orientée par des leaders marquants.

L'entreprise E1 a du faire face il y a quelques décennies à une grande grève qui a paralysé ses activités pendant une assez longue période. Cette expérience traumatisante est tout à fait même d'expliquer, au moins en partie, l'importance accordée à la paix sociale dans cette entreprise.

²⁰ HOFSTEDE G.J., NEUIJEN B. OHAVY D.D. & SANDERS G. « Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases », *Administrative Science Quarterly*, n°35, p. 286-316, 1990

Un autre exemple rapporté par un cadre de E1²¹ est une bonne illustration de cette culture organisationnelle qui ne dépend ni du métier, ni de la culture nationale : « *Dans l'entreprise E2, la liberté de parole était très importante, on se devait d'avoir un avis sur tout, même sur un sujet qui ne nous concernait pas directement. Tout le monde avait un avis sur la stratégie de l'entreprise. Cependant, le risque de cacophonie était par voie de conséquence plus important.* »

Dans l'entreprise E1, le respect de la hiérarchie faisait que de tels attitudes étaient impensables et que chacun parlait de son domaine. »

2. Les composantes de la culture d'entreprise

2.1. Croyances, valeurs et normes

La culture d'entreprise est d'abord composée de croyances, de valeurs et de normes qui déterminent ce qui est bien ou mal, ce qu'il convient de faire face à une situation donnée. Ce sont des principes fondateurs sur lesquels toutes les actions reposent.

On peut distinguer deux types de valeurs : les valeurs dites « déclarées » et les valeurs dites « opérantes ».

Les valeurs déclarées figurent dans les projets, discours, plaquettes rapports annuels et brochures. Elles traduisent un état d'esprit éphémère correspondant à une situation donnée.

Les valeurs opérantes, elles, sous-tendent les décisions, les stratégies et les modes de fonctionnement.

Afin d'illustrer cette différence, on peut reprendre les propos d'un cadre de l'entreprise E.²² « *Entre des valeurs de solidarité chez E1 et des valeurs individualistes chez E2, on a pris un autre registre de valeurs pour ne vexer personne, on s'est mis à un niveau beaucoup plus en amont.* » On peut penser que les valeurs de solidarité pour l'une et individualistes pour l'autre étaient des valeurs opérantes qui sous-tendaient toutes les attitudes et que le nouveau corpus de valeurs serait davantage constitué de valeurs déclarées.

2.2. Mythes et histoires

Il s'agit ici d'anecdotes, d'histoires maintes fois racontées et par conséquent souvent déformées, qui entretiennent le sentiment d'appartenance à une communauté. Ces mythes et histoires peuvent aussi servir de références, de modèles, correspondant à « ce qu'il convient de faire ». Les mythes peuvent également être des membres marquants de l'entreprise qui ont laissé leur trace et qui sont parfois considérés comme de véritables « héros managériaux²³ ».

2.3. Rites collectifs, signes et symboles

La culture d'entreprise est enfin constituée de tout un ensemble de rites collectifs, signes et symboles. Des éléments aussi informels et différents que les codes vestimentaires, les types de socialisation, les modes de communication interne, etc. rentrent dans cette catégorie.

²¹ Voir ANNEXE n°4

²² Voir ANNEXE 3

²³ GODELIER Eric, *La culture d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 2006

Là encore, un exemple concret peut aider à mieux percevoir de quoi il s'agit. Monsieur V.²⁴ raconte ainsi que les membres de l'entreprise E2 ne se serraient jamais la main le matin mais se disaient simplement « Bonjour ». Les membres de l'entreprise E1, eux, avaient l'habitude de se serrer la main. Cet exemple, aussi anecdotique qu'il puisse paraître nous montre parfaitement un des aspects d'une culture d'entreprise qui est aussi constituée de petits éléments complètement informels et anodins mais qui font que, partagés, ils aident l'individu à se sentir membre d'un groupe.

C. Les modes de transmission de la culture d'entreprise

Il convient maintenant d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Renaud Sainsaulieu²⁵ repère trois processus majeurs de socialisation :

- La transmission par les Anciens
- L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle
- La prescription idéologique

Pour Sainsaulieu, seule l'existence de ces processus permet d'apprécier la réalité d'une dimension culturelle de l'entreprise

1. La transmission par les Anciens

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation mais également pendant les séminaires d'accueil. Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés. Ils permettent, de faire se rencontrer des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également à faire se rencontrer et interagir les générations. En effet, comme le rappelle B²⁶, « *la culture d'entreprise se répand et s'affirme à travers le « network » que chaque individu peut construire.* » Une fois le candidat embauché, celui-ci va donc participer à des séminaires d'intégration qui vont lui permettre de découvrir le groupe, son organisation, sa culture mais aussi de rencontrer ses pairs et de commencer à se constituer un réseau. En effet, le rôle des Anciens dans la transmission de la culture d'entreprise est fondamental et c'est essentiellement par contact qu'une culture perdure.

Cette transmission par les anciens va se faire d'une façon très naturelle dans la mesure où ceux-ci représentent, aux yeux des nouveaux recrutés, le modèle à suivre par excellence. La référence aux héros mythiques de l'entreprise va également être véhiculée par ce biais.

2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle

²⁴ Voir ANNEXE 3

²⁵ SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise, *Organisation, culture et développement*, 2de édition, Collection Amphithéâtre, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997

²⁶ Voir ANNEXE 1

On peut penser que ce mode de transmission est davantage efficace dans la mesure où il repose sur un phénomène de coercition. L'individu, pour s'intégrer, doit se conformer aux attitudes qu'il va lui-même observer.

3. La prescription idéologique

La culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projets, plans, tracts et brochures destinés à promulguer des recommandations écrites et des ordres à l'ensemble de l'entreprise.

Mais cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autres biais. Ainsi, les discours d'un dirigeant qui commente l'événement ou les messages exprimant des orientations stratégiques sont également considérés comme étant des vecteurs de culture.

4. L'évolution du poids du passé dans la culture d'entreprise

Nous avons montré tout au long de cette première partie que la culture d'entreprise peut ainsi être considérée comme un outil de motivation et ce, à plusieurs égards.

En permettant l'intégration de l'individu à une véritable société, la culture va lui fournir des éléments de motivation. En effet, l'individu a besoin de sens, de cohérence pour être motivé, pour reprendre les termes de Monsieur D.²⁷, les individus ont besoin de « savoir ou le corps social veut les orienter. »

Mais la culture joue un rôle encore plus déterminant dans la motivation quand elle parvient à modifier les préférences des individus. En effet, les expressions les plus fortes de la culture d'entreprise sont celles qui sont internalisées par les individus et qui deviennent une partie de leur identité. La culture joue, dans ces conditions un grand rôle dans la motivation des salariés qui, comme nous l'avons montré vont s'identifier à l'entreprise, la réussite de l'individu étant de fait désormais liée à celle de l'entreprise.

La culture d'entreprise constitue donc un formidable outil à la disposition des managers.

Nous allons cependant nous attacher à montrer dans une seconde partie que la culture d'entreprise est un outil complexe à manager, d'autant plus complexe que l'être humain n'est pas prévisible et que son comportement est susceptible d'évoluer.

Nous montrerons dans quelle mesure la culture d'entreprise constitue également un cadre d'action qu'il convient de respecter afin de préserver la cohérence de l'organisation, la cohérence constituant une des conditions majeures de la motivation.

²⁷ Voir ANNEXE 4

Partie II La culture d'entreprise : un outil difficile à manager

I. La motivation : une notion relative

A. La variation des besoins motivationnels

1. En fonction des générations

Earle, dans un article du *Journal of Facilities Management*²⁸ montre que les sources de motivation varient en fonction des générations.

Les baby-boomers nés entre 1949 et 1965 sont généralement motivés par un environnement de travail calme. Ils peuvent néanmoins s'adapter à un contexte un environnement un peu plus énergique à condition qu'ils puissent bénéficier à la fois d'une certaine flexibilité et d'une autonomie pour être en mesure de concilier vie professionnelle et vie privée comme bon leur semble.

La génération X dont les membres sont nés entre 1966 et 1977 sont motivés par la flexibilité à condition que celle-ci ait un impact sur leur salaire.

Enfin, la génération Y dont les membres sont nés après 1977 sont motivés par de nombreuses relations informelles avec leurs collègues afin d'apprendre et d'évoluer. Ils sont également sensibles à un environnement de travail ouvert au sein duquel la tolérance, la diversité et l'échange tiennent la dragée haute.

2. En fonction de la situation de l'individu

Selon Claude Lévy- Leboyer , « il est illusoire de penser recruter des individus qui seront motivés pour tout et par tout. »²⁹

3. En fonction des cultures nationales

Schneider et Barsons³⁰ ont montré à quel point la motivation est conçue différemment en fonction de la culture nationale.

Ainsi, dans la culture américaine, la motivation d'un individu est fonction de sa propre contribution. Dans un pays comme le Danemark, la motivation va être liée à la performance

²⁸ EARLE Eather A. "Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent", *Journal of Facilities Management*, Volume 2, n°3, 2003, p.244-257

²⁹ LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies* Editions d'Organisation, Paris, 2002

³⁰ SCHNEIDER, S.C. & BARSONS, J-L, *Managing across cultures*, Harlow, Prentice Hall, 2e édition, 2003

collective alors qu'au Japon, exemple extrême, la motivation est reliée à la volonté d'aider l'individu à travailler pour le bien de son entreprise.

B. L'approche interactionniste

1. La théorie

D'autres auteurs ont étudié plus directement la proximité entre les valeurs personnelles des employés et celles qu'ils perçoivent dans leur environnement de travail ou celles auxquelles adhèrent effectivement leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collègues. Tous ont constaté les répercussions positives de ces formes de congruence sur l'épanouissement affectif des individus au travail, sur leur désir de rester dans l'entreprise ou sur la cohésion des groupes de travail. Enfin, les travaux de Chatman³¹ ont montré que les individus présentant un profil de valeurs proche du profil moyen des membres de leur entreprise sont davantage attachés à celle-ci.

Il semble donc que les individus s'épanouissent, s'investissent et choisissent de rester dans les environnements culturels qui concordent avec leurs priorités personnelles.

A cet égard, l'exemple constitué par Madame H³² est révélateur. Elle se sent en effet démotivée dans la mesure où elle ne se reconnaît pas dans la nouvelle culture de l'entreprise E.

Dès lors, va se poser la question de savoir comment cet idéal d'adéquation entre l'individu et son entreprise peut être atteint. Nous allons montrer que plusieurs mécanismes sont à l'œuvre.

2- Les moyens pour d'atteindre l'idéal d'adéquation

Deux grands cas de figure sont envisageables. Les futurs employés peuvent tout d'abord être attirés et postuler dans des entreprises qui correspondent déjà à certaines de leurs préférences. Il est aussi possible que l'entreprise ne recrute que des individus dont elle sait, nous verrons comment, qu'ils intégreront facilement et rapidement la culture de l'entreprise.

2.1 Une pré-sélection par le candidat

D'autre part, il paraît plus pertinent, et peut-être moins idéaliste, de penser que le choix de l'entreprise dépend plus de la valeur marchande de l'entreprise que de ses valeurs « morales ». L'individu raisonnerait ainsi plus en fonction de la valeur marchande qu'il acquerrait en travaillant dans cette entreprise plutôt que dans une autre. Ce raisonnement est à inscrire dans le processus plus global de mobilité inter-entreprise accrue qui a déjà été évoqué. Un cadre de l'entreprise E³³ partage cet avis : « *On communique pas mal sur la marque vis-à-vis de l'extérieur. C'est important pour attirer les meilleurs et le fait que la marque ait une valeur financière forte, c'est une manière de dire « si vous venez chez nous, vous acquérez une certaine valeur également de reconnaissance sur le marché. » Mais je*

³¹ CHATMAN Jenifer A., „Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *The Academy of Management Review*, Vol.14, N°3, p.333-349, July 1989

³² Voir ANNEXE 6

³³ Voir ANNEXE 1

n'ai pas le sentiment que ce soit au delà de cette valeur financière. L'image de [l'entreprise] est forte et bonne à l'étranger mais on ne recrute pas en disant « Regardez nos valeurs » et les jeunes ne viennent pas pour les valeurs. Ils viennent pour les perspectives, le salaire, ... mais je n'ai pas de souvenir de quelqu'un qui m'ait dit « je viens chez vous pour telle et telle raison et au-delà de cela, pour vos valeurs », ce qui pourrait être une argument. »

2.2. Une pré-sélection par l'entreprise

a) Lors de l'embauche

Dans le modèle de perpétuation culturelle de Sathe³⁴, le processus d'action sur les identités commence au moment même de l'embauche. Il considère en effet que l'entreprise tend à recruter et à sélectionner des candidats qui sont prêts à adhérer à ses valeurs, qui pourront se « fondre dans le moule » aisément. Les spécialistes de la sélection sont capables d'évaluer avec suffisamment de précision la congruence de valeurs entre un candidat et l'organisation et recommandent davantage les candidats congruents comme l'ont montré Cable et Judge. Il n'est, à cet égard pas anodin que les recruteurs aient de plus en plus recours aux tests de personnalité lors des embauches.

Dans une interview publiée sur le site de l'entreprise A, la responsable du recrutement met en exergue le fait qu'il est impossible d'établir un profil du candidat idéal. Les qualités recherchées dépendent en effet en grande partie des compétences requises pour le poste convoité. Elle nuance cependant ses propos en affirmant qu'il est néanmoins possible de définir un socle d'attitudes et de comportements que l'entreprise recherche chez l'ensemble des candidats et qui correspondent aux valeurs du groupe. Selon elle, il est important que les candidats se reconnaissent et se projettent dans ces valeurs qui sont l'engagement, l'ambition, la réactivité et la créativité. D'autre part, au delà de ces valeurs, trois éléments clés sont également pris en compte au moment du recrutement, à savoir l'esprit d'équipe, la capacité d'adaptation et la capacité à convaincre.

Les éléments recueillis lors des entretiens avec des responsables des ressources humaines vont tout à fait dans le même sens. Pour eux, le dicton « *Qui se ressemble s'assemble* » résume parfaitement les mécanismes de reproduction sociale qui s'enclenchent lors du recrutement même si ils sont nombreux à dénoncer le manque de diversité dans le recrutement. Un cadre va avoir tendance à recruter des individus qui « *rentrent dans le moule* » car il est sûr qu'il ne fait pas d'erreur. Il faut néanmoins nuancer cette affirmation en soulignant que cela dépend des pôles et des individus.

b) Le pré-recrutement

L'exemple de l'entreprise A illustre bien cette stratégie. Cinquante pour cent des embauches concernent des jeunes diplômés et le groupe mène une politique de pré-recrutement très active. Celle-ci concerne trois types de profils : des stagiaires, des VIE (Volontariat International en Entreprise) et des contrats de formation en alternance. Ainsi, chaque année, le groupe propose plus de 1300 missions de stages de fin d'étude pour des jeunes étudiants d'université et d'écoles de commerce ou d'ingénieurs et plus de 200 missions à responsabilité sont proposées dans le cadre du VIE. Ainsi, 240 départs en VIE étaient enregistrés en 2006 contre 189 en 2005 et au 31 décembre 2006, on recensait 1366 contrats d'alternance soit 18% de plus que l'année précédente. Cette politique permet aux

³⁴ SATHE Vijay, *Culture and related corporate realities*, Paperback, April 1985

individus de se familiariser avec l'entreprise mais permet surtout à l'entreprise de proposer des embauches à des individus qu'elle connaît déjà et dont elle a pu constater, sur le terrain, la capacité à s'intégrer et à trouver une place au sein du groupe. Ainsi, plus de 70% des EX-VIE de l'entreprise comptent désormais parmi ses collaborateurs en France ou à l'étranger. Cette procédure peut ainsi être un outil rendant possible la limitation des risques inhérents au recrutement dans la mesure où elle permet de cerner beaucoup plus précisément le profil du candidat. Il est en outre possible de proposer un poste mieux adapté à ses compétences ce qui peut avoir une incidence non-négligeable sur sa motivation.

II. Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise : une condition à la motivation

A- Le respect de la cohérence interne

Maurice Thévenet³⁵ a beaucoup travaillé sur la question de la cohérence et a montré à quel point cette notion était fondamentalement liée à la motivation. Pour Thévenet, il y a cohérence quand « *les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent* ». Ainsi, un système d'individualisation des rémunérations poserait un problème dans une entreprise où la culture dominante est celle du collectif par exemple.

1- Les différents types d'incohérence

1.1 Les incohérences entre le discours et les actions

Ces incohérences sont sans doute celles qui sont le plus largement perçues par les individus. Par discours, Thévenet entend les déclarations des dirigeants de l'entreprise, les ordres donnés et enfin ce qui transparaît du fonctionnement opérationnel de l'ensemble des procédures. Ces écarts sont généralement encore plus marqués lors de fusions par exemple. Dans ces situations, les discours sont importants dans la mesure où il s'agit de montrer que les caractéristiques des deux entreprises seront respectées. Cependant, il arrive souvent que l'une des deux cultures prenne le pas sur l'autre et conduise à un décalage entre les discours et les comportements. Cette adéquation entre les comportements et les discours doit s'appliquer en premier lieu aux dirigeants. John P. Kotter³⁶, qui tient la chaire de *Leadership* à la Harvard Business School, rappelle en effet la nécessité pour les dirigeants d'agir en modèles et de respecter les valeurs prônées par l'entreprise. Rien ne ruine plus les efforts de changement que, de la part d'individus haut placés, une attitude incohérente par rapport aux discours tenus. Il ressort que le changement doit être réellement incarné afin de gagner en crédibilité. Pour reprendre l'expression de Kotter, les dirigeants doivent devenir « *le symbole vivant de la culture d'entreprise* ».

³⁵ THEVENET Maurice & VACHETTE Jean-Louis, *Culture et comportements*, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 1992

³⁶ KOTTER John.P. « Conduire le changement : huit causes d'échec », in *Le Changement*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris 2003

1.2 Les incohérences entre les discours

Ce type d'incohérences, a tendance à se développer dans la mesure où les entreprises se trouvent de plus en plus sur des marchés qui évoluent très rapidement ce qui contraint l'entreprise à réagir, elle aussi, très rapidement. L'entreprise doit sans cesse s'adapter aux évolutions ce qui peut l'amener à souvent changer de stratégie ou de ligne d'action. Ce processus permanent d'adaptation n'est pas facile à comprendre et peut aisément donner l'impression que les lignes directrices ne sont pas suivies, que les discours changent et que leurs auteurs ne sont pas fiables.

Il peut également exister des incohérences entre les discours des différentes parties prenantes de l'entreprise que ce soit entre des niveaux hiérarchiques (direction générale et direction d'usine par exemple), entre des fonctions ou encore entre le siège et le terrain.

1.3 Les incohérences entre les actions

Des incohérences peuvent également exister entre les actions des différentes parties prenantes de l'entreprise. A cet égard, Thévenet³⁷ souligne que l'« *on parle trop souvent du caractère impératif des faits.* » Partir des faits ne suffit pas car ceux-ci sont vus et interprétés de manière souvent différente.

2. Limiter ces incohérences

2.1- La définition d'une « idéologie fondamentale » (Collins et Porras)

Cette théorie est illustrée dans de nombreux écrits où l'on insiste sur le souci pour l'entreprise de s'attacher à définir ce qui constitue le « *core* » : *Core business, core values, core activities*. L'idée est que l'entreprise dispose d'une espèce de personnalité, de quelques traits fondamentaux en cohérence avec lesquels il est important de développer des stratégies et des actions. Dans un article publié dans la Harvard Business Review, intitulé « Bâtir une vision pour le futur », Collins et Porras³⁸ montrent dans quelle mesure il est important que les entreprises développent ce qu'ils appellent une « idéologie fondamentale ». Cette idéologie définit le caractère pérenne de l'entreprise. Cette identité cohérente s'inscrit dans la durée et transcende les cycles de vie des produits ou du marché, les ruptures technologiques, les modes managériales ou bien encore les personnalités des dirigeants. Il s'agit donc d'un ciment qui a pour finalité de préserver la cohérence de l'entreprise.

Cette « idéologie fondamentale » est composée de deux éléments : les valeurs essentielles d'une part et la finalité, ou raison d'être, de l'entreprise.

Les valeurs doivent correspondre aux dogmes de l'entreprise, c'est à dire un ensemble restreint mais permanent de principes directeurs. Ces principes ne répondent pas à une quelconque stratégie mais définissent la nature même de l'entreprise. Les deux auteurs donnent plusieurs exemples de ces valeurs essentielles. L'obsession de l'excellence caractérise ainsi depuis sa fondation Procter & Gamble. Larsen, PDG de l'entreprise américaine Johnson et Johnson définit ainsi le concept : « les valeurs essentielles qui forment notre credo constituent sans doute un avantage concurrentiel mais ce n'est pas

³⁷ *op.cit.* p.35

³⁸ COLLINS James C. & PORRAS Jerry I. « Bâtir une vision pour le futur » in *Le Changement*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris 2003

pour cela que nous les avons adoptées. La vraie raison est qu'elles définissent ce à quoi nous tenons et à quoi nous continuerons de tenir même si elles devaient nous faire perdre en compétitivité dans certaines situations. » Ces valeurs doivent donc être définies pour elles-mêmes et non pas en fonction de la conjoncture, de la concurrence ou des modes managériales. Elles ne doivent pas être nombreuses. En effet, seules quelques valeurs peuvent être à ce point essentielles qu'elles n'évolueront jamais ou bien exceptionnellement. La difficulté réside donc dans la confusion potentielle entre valeurs fondamentales et bonnes pratiques ou stratégies qui elles, sont susceptibles d'évoluer.

La finalité de l'entreprise est quant à elle censé refléter l'idéal commun qui motive les différents collaborateurs. Elle est différente de la stratégie ou de l'objectif dans la mesure où il est impossible de l'accomplir. Par sa nature même, elle agira toujours comme un stimulant.

Le rôle de l'idéologie fondamentale est donc de guider et d'inspirer.

2.2 Impliquer les salariés dans la définition de nouvelles valeurs

a) La difficile appropriation des valeurs de l'entreprise par les individus

Pour A., cadre de l'entreprise E, la culture d'entreprise « *se fait de manière informelle, elle ne se décrète pas par note de service* ». ³⁹ Il est très frappant de constater que tous les individus interrogés ont souligné à quel point il était difficile d'élaborer des valeurs dont le personnel se souviennent. A. rappelle par exemple que les valeurs de l'entreprise E ont été élaborées en 2000, proclamées dans les revues internes mais qu'au bout d'un an, tout le monde les avait oubliées. B., un autre cadre reconnaît les avoir oubliées : « *Quand j'étais à Bruxelles, je les avais affichées mais là, je ne les connais pas* . » Il semblerait donc que la communication interne ne suffise donc pas à faire que ces valeurs soient retenues par les individus. L'intériorisation de ces mêmes valeurs apparaît alors comme une gageure. Il a donc été décidé au sein de cette même entreprise d'aider les salariés à les intégrer grâce à d'autres techniques.

On a donc choisi d'intégrer ces valeurs au sein de l'entretien d'évaluation. Il est ainsi demandé à l'évaluateur d'apprécier et d'évaluer chaque individu au regard de chaque valeur. Pour V., cette évaluation sur les valeurs constitue « *la partie la moins pertinente de l'entretien* ». Il reproche à cette méthode d'être « *hypocrite* » dans la mesure où il s'agit d'utiliser les mêmes mots pour qualifier des individus qui, en dehors de leur appartenance à l'entreprise, n'ont rien en commun. Cette méthode a néanmoins l'avantage de permettre à tous, évalués comme évaluateurs, de lire et de se pénétrer de ces valeurs. Cette stratégie, accompagnée d'une communication interne dense (tableaux accrochés dans les bureaux, diffusion dans les revues internes, éditions de plaquettes et même envois de mails) permet aux valeurs d'être au moins connues à défaut d'être réellement intégrées.

Il apparaît cependant que le fait de marteler ces valeurs comporte un risque non négligeable qu'il convient de prendre en compte. En effet, beaucoup de salariés ont le sentiment que « *ces valeurs n'existent qu'artificiellement* » car si elles existaient réellement, ⁴⁰ « *on aurait pas besoin de tant les répéter et de tant insister là-dessus* ». Cette méfiance se double du sentiment que souvent, ces valeurs sont proclamées de façon complètement artificielle par les sphères dirigeantes et qu'elles ne correspondent à rien de concret. Elles

³⁹ Voir ANNEXE 3

⁴⁰ Voir ANNEXE 1

ne sont absolument pas personnalisées et pourraient souvent s'appliquer à n'importe qui. C'est pourquoi la participation des individus à l'élaboration des valeurs apparaît comme une solution propre à favoriser leur meilleure intériorisation.

b) La participation des individus à l'élaboration des valeurs

Le premier exemple concerne l'entreprise E. Devant la nécessité de rénover certaines valeurs propres à ce que l'on appelle le « Middle Management », il a été demandé aux cadres de ce même « Middle Management » de se réunir pour déterminer eux mêmes les valeurs qu'ils souhaitaient voir édictées comme règles de conduite. C'est ainsi que quatre valeurs phares ont été fabriquées : « Think globally » (« Penser globalement »), « Team works » (« Travail en équipe »), « Looking forward » (« Anticiper ») et « Our people are our asset » (« Notre personnel est notre atout »). Le Middle Management voulait, à travers ces valeurs, insister sur quatre aspects fondamentaux : « Think globally » visait à faire prendre conscience aux cadres qu'ils ne travaillaient pas dans un cadre strictement franco-français et qu'ils devaient davantage raisonner à plus large échelle, c'est à dire réfléchir à l'impact de certaines de leurs décisions à l'étranger. Par le choix de la valeur « Team works », les cadres voulaient insister sur le nécessaire développement du travail en équipe en montrant que celui-ci pouvait être très bénéfique pour l'entreprise et les individus. « Looking forward » concernait la nécessité d'anticiper et de raisonner à plus long terme et enfin le « Our People are our asset » visait à réaffirmer le fait que, pour reprendre les termes d'un cadre rencontré lors d'un entretien, « qu'une entreprise repose d'abord et avant tout sur ses hommes ». Cette valeur renvoyait plus précisément à trois éléments : l'équité dans la rémunération, la politique de recrutement et enfin la gestion de la carrière des individus.

Ces valeurs ont donc été imaginées et élaborées par les personnes mêmes qui allaient devoir les appliquer dans leur vie quotidienne. Cette participation à l'élaboration de ses propres valeurs semble intéressante dans la mesure où elle rend le processus d'appropriation beaucoup plus facile et naturel et ce, à deux égards. Les valeurs construites correspondent tout d'abord à un besoin réel et concret et ne sont pas, comme cela leur est souvent reproché des valeurs fictives, impersonnelles et de bon sens qui pourraient s'appliquer à tous les salariés de l'entreprise sans distinction. D'autre part, le processus de réflexion permet d'intégrer beaucoup plus facilement ce que l'on a soit même élaboré que ce qui est décrété dans les hautes-sphères dirigeantes de manière souvent artificielle.

La banque privée a également engagé un processus similaire de réflexion sur ses valeurs et ce, en plusieurs étapes. Un séminaire encadré par un cabinet de coaching pour sportifs a été organisé dans un premier temps afin d'aider les cadres à élaborer ces valeurs. Après que quatre valeurs phares aient été dégagées, quatre groupes travaillant chacun sur une des valeurs ont été créés. Les quatre valeurs ont par la suite été appelées les « QuatreE » : Ethique, Esprit d'équipe, Esprit de conquête et Exigence.

Un second exemple témoigne lui aussi de cette volonté de plus en plus affichée par les entreprises de faire participer leurs salariés à l'élaboration des valeurs.

Ainsi, la direction générale de la SNCF a récemment lancé un grand programme de réorganisation afin d'assouplir la culture interne de l'entreprise restée marquée par un système très bureaucratique⁴¹. Ce programme, baptisé « Oxygène », est constitué de quatre points :

- Responsabilisation des opérationnels (davantage d'autonomie)

⁴¹ BELLAN Marie, « La SNCF accélère sa révolution culturelle », *Les Echos*, vendredi 30 et samedi 31 mars 2007

- Meilleure circulation de l'information entre les différents services
- Simplification des procédures et nomenclatures
- Focalisation sur la finalité (service au client) et non sur les outils.

Il est frappant de constater à quel point les salariés de la SNCF sont sollicités tout au long du processus et participent à ce changement de culture. Ainsi, la SNCF a créé un site intranet dédié, a mis en ligne des témoignages vidéo pour partager les bonnes pratiques et offre la possibilité pour les salariés de voter sur les différentes initiatives présentées. La lutte contre la paperasserie en fait partie et chaque collaborateur a, à cet égard, été invité à recenser le nombre de documents qu'il remplit chaque semaine et le temps qu'il y consacre.

c) Un processus long nécessitant un effort de pédagogie

Il apparaît que les individus ont également besoin de temps pour s'approprier certaines valeurs. Ainsi, pour Jeanie Daniel Duck, vice-présidente du Boston Consulting Group (BCG), il est important que les messages soient clairs, cohérents et maintes fois répétés. Il faut en effet du temps aux salariés pour entendre, comprendre et intégrer le message. Il existe souvent un décalage entre les dirigeants qui ont travaillé sur ces valeurs pendant des mois et les salariés qui les découvrent. Ainsi, comme le montre Monsieur F⁴², cadre de dans l'entreprise E, ne autre condition de nécessaire à l'intégration des valeurs réside dans le fait que celles-ci doivent être relativement stables. D. rappelle que si les valeurs doivent pouvoir être modifiées (certaines valeurs seront particulièrement valables à un moment donné pour une certaine catégorie de personnes) , cela ne signifie en aucun cas qu'il faille les modifier tous les quinze jours, bien au contraire. Les individus ont en effet besoin de temps pour s'approprier ces valeurs et les faire leurs. D'autre part, des changements incessants décrédibiliseront pour longtemps la notion même de valeurs qui seront considérés comme des modes éphémères totalement artificielles et dénuées de tout intérêt. Enfin, Maurice Thévenet rappelle le rôle fondamental de la communication : « Il faut communiquer quant tout est évident, en réaffirmant les références que traduit cet accord, en les répétant. » et compare l'entreprise à une vieille famille ou une vieille institution qui ne peut survivre sans redire régulièrement, par des rites ou par le dialogue ce qui la fonde.

La cohérence interne de l'entreprise est donc fondamentale et une culture d'entreprise imposée pourra avoir un certain effet démotivant. Cependant, comme nous l'avons montré, une culture forte et réelle peut permettre de conserver cette cohérence sur le long terme.

B- Le respect des caractéristiques nationales

Nous allons maintenant aborder un autre aspect de cette cohérence. Il s'agira de montrer dans quelle mesure les cultures nationales constituent un cadre dont il est important de tenir compte au moment de la définition des valeurs de l'entreprise. Pour ce faire, nous nous appuierons essentiellement sur les nombreux travaux de Gert van Hofstede.

Il est tentant, pour un grand groupe international de développer une culture d'entreprise globale uniforme considérée comme un puissant facteur d'intégration des diversités culturelles et facilitant les processus de communication, d'organisation et de management au niveau du groupe. Plusieurs études montrent cependant que la mise en œuvre d'une « culture d'entreprise globale » n'est pas chose aisée et n'est pas une panacée. En effet, les comportements et traditions de la main d'œuvre locale, l'identité, parfois très forte des

⁴² Voir ANNEXE 5

filiales ou encore les logiques d'intérêt spécifiques au marché local peuvent rendre la culture des filiales difficile à diluer ou à reformater dans une culture commune.

1. Des spécificités culturelles nationales

1.1. Les cinq dimensions de Hofstede

C'est en prenant en compte ces différents critères précédemment évoqués que les caractéristiques de la culture vont pouvoir être utilisées afin d'adapter les outils employés pour motiver les employés. Ainsi, si on se rend compte que dans une entreprise, les valeurs dites féminines prédominent sur les valeurs masculines, il va falloir en conséquence promouvoir des pratiques motivationnelles innovantes.

1.2. L'exemple des chartes de valeurs

Un bon exemple pour illustrer l'importance des différences culturelles nationales peut être apporté par les codes de conduites ou chartes de valeurs qui font l'objet de différentes controverses.

a) *La charte de valeurs : un outil culturellement connoté*

Les premières chartes de valeurs sont apparues dans les années 1970 aux USA comme des instruments privilégiés d'explication et de diffusion de la culture d'entreprise. Leur objectif était de proposer une orientation à l'action des collaborateurs ainsi que de « moraliser » leurs activités. Barmeyer et Davoine⁴³ rappellent que ces chartes ne sont pas un outil « culturellement » neutre. Elles s'inscrivent en effet dans la tradition américaine des « règlements internes » spécifiques à l'entreprise existant déjà au 19^{ème} siècle. Ces règlements instituaient les obligations des individus vis-à-vis d'une communauté, par une forme contractuelle et explicite particulièrement nécessaire dans la société américaine. Dans cette société constituée pour une bonne part d'immigrés, il fallait créer rapidement un socle clair de références réglementaires communes. De plus, ces chartes s'inscrivent aussi dans une tradition culturelle de capitalisme libéral anglo-saxon dans laquelle l'Etat et le pouvoir politique n'ont pas un rôle d'institution de régulation des événements économiques aussi fort qu'en Europe et laissent ainsi plus d'espace, de pouvoir et de légitimité à d'autres acteurs, en particulier aux entreprises, pour participer à la définition de normes de comportement et de règles éthiques applicables à certains domaines de la vie sociale

⁴⁴ comme l'a montré Philippe d'Iribarne dans son ouvrage *La logique de l'honneur*. Ainsi, les chartes d'éthique ou codes de conduite sont des outils de coordination particulièrement bien adaptés et cohérents avec la culture nationale américaine. Une étude réalisée à la fin des années 1980 (Langlois/Schlegelmilch, 1990) montre que cet instrument est très répandu dans les entreprises américaines (75% de l'échantillon), l'est moins dans les entreprises européennes (41%) et encore moins dans les entreprises françaises (30%).

b) *La nécessaire adaptation aux cultures nationales*

⁴³ BARMAYER Christoph I., DAVOINE Eric, Chartes de valeur et culture(s) de l'entreprise internationale: les limites du transfert de valeurs globales aux filiales locales Document disponible sur internet.

⁴⁴ IRIBARNE Philippe d', *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Points Essais, Paris, 1989

Antoine Reverchon, journaliste aux *Echos* nous cite ainsi l'exemple de ce grand groupe français, leader mondial de son secteur et implanté dans plus de 70 pays, qui a souhaité, par souci d'améliorer la cohérence de ce vaste ensemble élaborer des « *principes d'actions communs* » adressés au management et à l'encadrement technique de toutes ses implantations et filiales. Pour ce faire, le groupe a décidé de consacrer du temps et de l'argent à la conception d'une magnifique plaquette de papier glacé accompagnée d'un texte à télécharger sur le site Web. Philippe d'Iribarne, directeur du laboratoire « Gestion et société » du CNRS s'est vu confié avec son équipe la tâche d'enquêter sur la manière dont cette initiative a été perçue dans les filiales malaisiennes et jordaniennes du groupe. L'équipe a constaté que le texte avait été modifié en fonction du lieu de distribution afin de mieux coller aux spécificités culturelles des filiales. Les paragraphes des versions américaines et françaises sur la performance individuelle « *évaluer et récompenser l'apport de chacun* » ont ainsi disparu dans les versions distribuées en Jordanie et en Malaise. Pour Iribarne, ceci n'est guère surprenant dans la mesure où « *Dans les cultures asiatiques, ce sont les vertus d'obéissance à un leader au comportement exemplaire qui sont valorisées. L'idée que l'efficacité de l'ensemble puisse dépendre de celle de chacun ne passe pas : il ne sert à rien d'exercer une pression sur l'individu, seule la collectivité et donc la « bonne attitude », le « bon comportement » de chacun à son égard, crée de l'efficacité* ».

En résumé, dans le cadre des multinationales, il paraît difficile de considérer sérieusement que la culture d'entreprise puisse remplacer les cultures nationales dans lesquelles les individus ont été socialisés continuellement depuis leur enfance. En effet, l'entreprise reste une institution de socialisation secondaire qui ne peut avoir une influence sur les comportements des individus que relativement tardivement au cours du processus de socialisation. D'autre part, cette influence n'opère principalement qu'au niveau des pratiques et des artefacts culturels (symboles, rituels, héros, valeurs opératoires) et pas à ceux des valeurs et postulats fondamentaux comme le rappellent Barmeyer et Davoine dans leur article *Chartes de valeur et cultures de l'entreprise internationale : Les limites du transfert de valeurs globales aux filiales locales*. Hofstede, un des principaux spécialistes mondiaux du management interculturel a mené une étude particulièrement révélatrice à cet égard. Il révèle en effet à travers cette étude la permanence d'une forte influence des cultures nationales sur les attentes au travail dans une entreprise comme IBM, fer de lance d'une culture d'entreprise uniforme et normative.

c) Etude de cas : l'exemple de Pharma-US et Deskdesign.

Barmeyer et Davoine illustrent leurs propos avec une étude de cas mettant en scène deux entreprises américaines : Pharma-US et Deskdesign qui ont pratiqué un transfert de chartes dans leurs filiales françaises et allemandes.

Présentation des entreprises

- Similitudes et différences franco-allemandes dans le processus de transfert

En ce qui concerne la dénonciation des comportements déviants, Français et Allemands ont largement manifesté leur désapprobation de ce type de pratiques et ceci en utilisant des mots très durs faisant clairement références à des pratiques liées à l'histoire de leur pays : « *délation* », « *régime totalitaire* », « *régime nazi* », « *méthodes de la Stasi* »... Barmeyer et Davoine expliquent que « *dans une culture « particulariste » comme la culture française, accorder une priorité au respect des règlements universels d'une organisation anonyme par rapport aux relations interpersonnelles est certainement plus difficile, et les réactions sont particulièrement émotionnelles.* » La dénonciation est tout aussi difficilement

acceptable en Allemagne dont les souvenirs du régime totalitaire de la RDA sont encore très récents.

Ces nuances de traduction qui peuvent paraître anodines à première vue, révèlent en fait de véritables différences et difficultés d'intégration des différentes valeurs. Une étude réalisée dans la filiale française de Pharma US montre que l'acceptation des valeurs chez les salariés est souvent imparfaite. Ainsi, 71% adhèrent à la valeur « Excellence » comme représentative de la culture d'entreprise et respectivement 66% et 60% pour les valeurs « Respect d'autrui » et « Intégrité ». C'est ainsi apparemment la valeur « intégrité » qui ne correspond guère à l'état d'esprit des salariés français. Selon d'Iribarne, ce constat n'est guère étonnant, les Français ayant plus de mal que les Américains ou les Allemands à « *accepter que l'entreprise soit légitime pour définir des normes en matière de morale ou d'éthique.* » Les salariés allemands, quant à eux, restent relativement insensibles à la notion d'excellence qui reste trop abstraite. Les interactions interculturelles entre les salariés des différentes filiales révèlent davantage encore les différences de perception ou de réception des différentes valeurs. Il est paradoxal de noter que alors que les valeurs définies par les sièges des deux entreprises sont censé favoriser une forte homogénéité culturelle facilitant la mobilité, l'intégration et la coopération du personnel, la façon d'interpréter et de vivre ces valeurs est souvent la première chose qui frappe les cadres expatriés.

- Premières conclusions de l'étude :

2. Un possible dépassement des différences nationales

2.1 Le rôle de la relation siège-filiales

2.2 Des modèles culturels forts et cohérents capables de transcender les barrières culturelles, le cas de Toyota.

Le cas du constructeur automobile japonais Toyota est un excellent exemple de prééminence de la culture de l'entreprise sur les cultures nationales. Le groupe Toyota possède en effet une forte culture d'entreprise centrée sur ce que l'on appelle le *Toyota Way* qui compte quatre grands principes fondamentaux : « *genchi genbutsu* », « *challenge* », « *kaizen* », « *respect* » et « *travail d'équipe* ».

Le premier principe est appelé « *genchi genbutsu* ». Il s'agit de mettre en œuvre une méthodologie pragmatique qui commence par aller voir soit-même sur le terrain. Chez Toyota, la résolution des problèmes n'a pas lieu en salle de réunion mais sur le terrain, en face des pièces réelles et avec les personnes impliquées. Ce principe concerne les managers qui doivent sortir de leurs bureaux pour aller dans les ateliers mais touche également les opérateurs qui doivent apprendre à repérer, décrire et analyser les problèmes qui se posent à eux pour en faire part à leur encadrement.

Le second principe est le « *challenge* ». Par challenge, il faut entendre ici la méfiance qu'il convient d'avoir vis-à-vis de l'autosatisfaction. L'« esprit Toyota » consiste ainsi à remettre en cause le moindre a priori.

Le « *kaizen* », ou l'amélioration continue, est le troisième principe qui sous-tend la culture toyotiste. Il s'agit de maximiser les gains obtenus par l'amélioration continue en n'ayant recours à l'investissement qu'en cas d'absolue nécessité. Cette conception de la production industrielle permet à Toyota d'investir massivement là où l'investissement est nécessaire comme par exemple dans le secteur des produits innovants.

Enfin, le respect des personnes et l'esprit d'équipe sont des fondements du modèle Toyota. L'objectif est ici de mettre en place un cercle vertueux de confiance mutuelle : le management attend de l'employé d'accomplir ses tâches avec rigueur et en s'améliorant en permanence ; réciproquement, l'entreprise démontre qu'elle restitue une part du bénéfice ainsi obtenu à ses employés. L'esprit d'équipe, pour sa part, signifie que toutes les fonctions de l'entreprise doivent travailler ensemble à la résolution des problèmes et au développement des collaborateurs.

Ce modèle de management, de par son originalité et sa cohérence a su transcender les barrières culturelles et s'implanter dans le monde entier.

3-L'influence des cultures nationales sur le choix des autres pratiques motivationnelles.

Une étude⁴⁵ réalisée très récemment par deux étudiants scandinaves a montré comment la culture d'entreprise, ou plutôt la composante nationale de la culture d'entreprise pouvait avoir un effet sur le choix des pratiques motivationnelles.

Les auteurs de ce travail ont mené une étude comparative entre une entreprise suédoise et une entreprise finlandaise.

Il a ainsi été montré qu'une culture d'entreprise plutôt orientée vers l'individu conduisait davantage à utiliser des pratiques motivationnelles dites « innovantes » c'est à dire permettant l'amélioration des conditions de travail des individus. En revanche, une culture d'entreprise plutôt orientée vers le contenu des tâches conduit à conserver des pratiques de motivation plus traditionnelles, c'est à dire associées au principe de récompense au sens large (rémunération, vacances, etc.)

En conséquence, la culture d'entreprise constitue un cadre au sein duquel les managers peuvent inscrire des stratégies de motivation. Ainsi, si l'on reprend les catégories de Hofstede et qu'on se rend compte qu'une culture d'entreprise attache beaucoup d'importance à des valeurs communément considérées comme étant des valeurs féminines et que sa tendance à éviter l'incertitude est faible, alors il conviendra de promouvoir des pratiques motivationnelles innovantes. Celles-ci seront en effet d'une bien plus grande efficacité.

⁴⁵ HELOU Sabin & VIITALA Timo, *How Culture and Motivation Interacts ?*, Master Thesis, 2007 Disponible sur internet

Conclusion

Nous avons voulu montrer tout au long de ce mémoire combien les liens qui existent entre culture d'entreprise et motivation sont nombreux mais également complexes.

La culture d'entreprise, en tant qu'outil principal de la socialisation des individus va agir sur leur motivation.

La culture d'entreprise va également permettre d'éviter l'apparition de certaines sources potentielles de démotivation de l'individu en étant garante par exemple d'une certaine cohérence. La culture profonde d'une entreprise doit être respectée si l'on veut que les individus se reconnaissent en elle et y soient sensibles. Plus qu'un outil, elle doit donc parfois même constituer un cadre d'action à respecter.

Il convient néanmoins de ne pas oublier que la culture ne constitue pas un absolu et que les problèmes de management ne sont pas culturels mais que la culture doit être si possible un moyen pour en faciliter la solution. Le recours à la culture d'entreprise peut ainsi constituer une partie de la réponse au problème posé par la démotivation des individus au travail mais ne doit en aucun cas être considérée comme un remède miracle. Il n'est d'ailleurs même pas certain qu'il soit vraiment possible de motiver un individu. Comme nous l'avons vu, les individus ne sont pas identiques dans leur rapport à la motivation et il peut être considéré comme naïf de croire que l'on peut agir sur l'individu.

Pour reprendre l'analyse de Claude Louche⁴⁶, on peut penser que les théories de la motivation seront d'autant plus nécessaires qu'elles « considéreront l'individu dans la globalité de son système d'activités dans une société où la centralité du travail se modifie. » En effet, comme nous l'avons montré, le travail change de statut. Il faut donc en prendre acte et peut-être modifier notre manière d'envisager la question. Thévenet partage cette analyse en recommandant de raisonner davantage en termes d'« investissements concurrents entre le travail et d'autres activités.⁴⁷ » Pour Thévenet, c'est être dans une impasse que de penser que le management peut agir sur les personnes pour améliorer la qualité de leur relation à l'entreprise. Il faut avant tout comprendre la logique de l'individu, sa rationalité, non pas pour changer mais pour trouver des compromis et des terrains d'entente.

Bernard Gazier⁴⁸ va dans le même sens lorsqu'il souligne la nécessité de mettre en place une politique de fidélisation qui dépasse une simple instrumentalisation du salariat. Il s'agit donc de tenir compte des nouvelles priorités des individus et de leurs projets individuels en développant des stratégies de compromis.

La motivation reste donc un grand enjeu pour les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.

⁴⁶ LOUCHE Claude, *Psychologie sociale des organisations*, Armand Colin, Paris, 2003

⁴⁷ *op.cit* p.20

⁴⁸ GAZIER Bernard, *Tous sublimes, vers un nouveau plein emploi*, éditions Flammarion, Paris, 2003

Bibliographie

- AKERLOF George A. & KRANTON Rachel E., « Identity and the Economics of Organization », *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1-Winter 2005-Pages 9-32.
- BARMEYER Christoph I., DAVOINE Eric, « Chartes de valeur et culture(s) de l'entreprise internationale: les limites du transfert de valeurs globales aux filiales locales » Document disponible sur internet.
- BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises*, 2de édition, Points, Seuil, Paris, 1999.
- CHATMAN Jenifer A., „Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *The Academy of Management Review*, Vol.14, N°3, p.333-349, July 1989.
- DEAL Terrence et KENNEDY Allan, *Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Wesley, 1982.
- DELAVALLEE Eric (en collaboration avec Elsa JOLY et Anne YOLDJIAN), *La culture d'entreprise pour manager autrement. Surmonter les résistances culturelles*, Editions d'Organisation, Paris , 2002.
- DUBAR Claude, *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Presses Universitaires de France, Paris, 2001.
- DUBAR Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2de édition, 1996.
- EARLE Eather A. “Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent”, *Journal of Facilities Management*, Volume 2, n°3, 2003, p.244-257.
- GODELIER Eric, *La culture d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 2006.
- HELOU Sabin & VIITALA Timo, *How Culture and Motivation Interacts ?*, Master Thesis, 2007 Disponible sur internet.
- HOFSTEDE Gert Jan, “De l'importance des règles culturelles en entreprise”, *Les Echos*, 11 juillet 2007.
- HOFSTEDE Gert Van, *Vivre dans un monde multiculturel*, Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- HOFSTEDE G.J, NEUIJEN B., OHAVY DD. & SANDERS G. « Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, n°35, p. 286-316, 1990.
- IRIBARNE Philippe d', *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Points Essais, Paris, 1989.

-
- KOBERG, CS. & CHUSMIR, L.H., „Organizational Culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, n°15, p.397-409.
- LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies* Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- LOUCHE Claude, *Psychologie sociale des organisations*, Armand Colin, Paris, 2003.
- PETERS Tom et WATERMAN Robert H., *In Search of Excellence :Lessons from America best-run companies*, Harper and Row, New-York, 1982.
- PETTIGREW Andrew M. « On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, VOL. 24, N°4, p. 570-581, December 1979.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'Identité au travail*, Presses de Sciences-Po, Paris, 1985 .
- SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, 2de édition, Collection Amphithéâtre, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997.
- SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, N°3, 1986.
- SAINSAULIEU Renaud et PIOTET Françoise, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et ANACT, Paris, 1994.
- SATHE Vijay, *Culture and related corporate realities*, Paperback, April 1985.
- SCHEIN Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2d edition, 1992.
- SMIRCICH Laura, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983.
- THEVENET Maurice& VACHETTE Jean-Louis, *Culture et comportements*, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 1992.
- THEVENET Maurice, *La culture d'entreprise, Que sais-je ?* Presses Universitaires de France, Paris, 2006.
- THEVENET Maurice, *Le Plaisir de Travailler*, Editions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, Paris, 2004.
- Harvard Business Review, *Le changement*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- Sondage CSA/Enjeux pour *Les Echos*, juillet 2003, échantillon représentatif national de 1079 actifs.

Annexes

ANNEXE 1

Entretien réalisé le 22 février avec Monsieur B., cadre de l'entreprise E

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est différente selon qu'on parle d'une grande ou d'une petite entreprise. Pour venir à ce qui est E aujourd'hui, je pense qu'il n'y a pas une seule culture à l'intérieur de l'entreprise car elle est organisée principalement et pour des raisons de taille par pôles et le fait que les pôles soient créés, crée évidemment, d'une certaine manière des différences de culture à l'intérieur de ces pôles. On constate de plus en plus qu'il y a une plus grande indépendance à la fois en terme de management et donc aussi en termes de culture dans ces différents pôles et le sentiment qu'on a avec cette taille qui grossit suite à des acquisitions, mais aussi parce que la banque a une croissance organique extrêmement forte, c'est que ces pôles s'éloignent un peu comme les continents il y a quelques centaines de millions d'années. On sent qu'on a de plus en plus de difficultés à se retrouver au sein d'une même entreprise entre ces différents pôles.

Pour vous les valeurs construisent t'elles la culture ?

Les valeurs sont censées la construire, c'est à dire que le fait d'exprimer des valeurs donne le sentiment que la culture n'existe pas donc le fait de le dire et de le répéter c'est que je pense qu'à l'intérieur de cette maison, la culture n'est pas là, n'existe pas.

Comment ces différentes valeurs sont-elles véhiculées ? Par des chartes ?

Elles sont plutôt répétées lors des séminaires d'intégration des nouveaux entrants, elles sont très régulièrement répétées à l'occasion des séminaires de management, il y a des séminaires de management très orientés et là aussi, c'est ressenti comme un besoin de créer ces séminaires de management dans lesquels on mélange des gens de différentes cultures et de différents pôles. Pour la culture on peut mélanger des étrangers et pour les pôles, le dernier séminaire s'appelle « Prisme » dans lequel j'ai participé, on était une vingtaine de personnes et il y avait des étrangers, des gens qui venaient des pôles internationaux, de la banque d'investissement, car la culture d'entreprise, finalement, elle se répand ou elle s'affirme à travers le network que vous pouvez construire avec les gens et on est obligé de fonctionner par silo. Cela fait que au-delà des valeurs qui sont répétées, réaffirmées, réintégrées, à intervalles réguliers, si les gens se mélangent on crée ces networks et si on crée ces networks, on peut penser qu'on va créer quelque chose, un socle commun mais le socle commun est au delà des valeurs que les gens ne connaissent pas de manière générale. Au delà de cela, la taille est telle que malgré les efforts qui sont faits, on s'éloigne de plus en plus de cette culture, de ce socle commun.

Auriez-vous des exemples de ces valeurs ?

Je ne les connais pas bien. Je ne les connais pas. Quand j'étais à Bruxelles, je les avais affichées.

Ressentez-vous un décalage entre les valeurs proclamées et la réalité ?

C'est toujours un peu perçu comme cela. Il y a souvent des valeurs de bon sens, qui ne peuvent être que partagées par l'ensemble des gens comme l'éthique, la responsabilité... Par exemple, on parle de responsabilité mais nous sommes dans une industrie où cette responsabilité a beaucoup de mal à s'exercer seul, on a des régulateurs que nous impose la collectivité sur un certain nombre de choses (décisions de crédits...) et les gens ont l'impression qu'il y a un décalage entre ce type de valeurs et la réalité de notre organisation. On est encore une banque d'origine française avant tout et nous sommes très centralisateurs, jacobins, les choses remontent. Malgré les tentatives du management de décentraliser les choses, on se rend compte que dans la réalité, beaucoup de choses remontent et que sous couvert du « bottom up » on est quand même dans une organisation qui est très « top down » et il y a quand même pour les étrangers quelque chose qui peut être très déstabilisant par rapport aux valeurs affichées aux discours et à la réalité des choses alors que dans d'autres banques américaines par exemple, les gens ont une délégation plus personnelle. Il y a donc parfois des chocs. Ce décalage est essentiellement dû à notre origine très française.

Quelle est l'utilité de la culture d'entreprise ?

C'est la bonne question ! Est-ce que c'est utile ? Peut-être que c'est des « trucs » d'intellectuels, à la mode avec des valeurs partagées... Très honnêtement, je ne sais pas si c'est utile. Est ce que il faut la construire ? A partir du moment où on se rend compte que les valeurs ne sont pas connues, même par les managers, et pas retenues, peut être que c'est car les gens ne les jugent pas très utiles. D'autant plus qu'on a le sentiment qu'elles ne correspondent pas à la réalité des choses c'est donc assez difficiles de les retransmettre. Quelles sont les entreprises dont on considère qu'elles ont une culture d'entreprise très forte ? Il y a eu McKinsey et Arthur Andersen. Il y avait aussi Procter et Gamble. Ca devait exister plus dans le passé qu'aujourd'hui. Au moment de la fusion, les membre de E1 disaient entrer « en E1 ». Il y avait une culture plus forte individuellement dans les deux entreprises mais la fusion a du remanier et « redissoudre » tout cela. On dit encore ex-... ou ex-.... Peut-être qu'on avait pas le sentiment que cette culture existait mais le fait qu'on soit mélangés fait qu'on se raccroche à quelque chose qui avait une durée. Et cela ne passe pas avec le temps. E1 est elle même la conséquence d'une fusion et disaient cela aussi. On se rend compte qu'elle existait quand elle a disparu. On peut comparer cela avec les Parisiens qui ne se parlent que quand ils sont au bout du monde. Le fait d'être dans un univers différent fait qu'on se raccroche à quelque chose qu'on connaissait. Je pense que les gens n'en ont pas besoin tant qu'ils sont dans un univers connu.

Pourriez-vous caractériser la culture de l'entreprise E2 ?

C'était un modèle très individualiste, un peu comme un modèle politique très libéral qui fait que si chacun travaille au mieux pour soi même, collectivement, cela va donner un résultat alors que la culture de E1 était fondée sur un modèle plus collectif. Il y avait aussi cette culture du chef, de hiérarchie qui faisait que le modèle un peu socialiste de collectivité selon lequel ce qui est pour l'ensemble... Ce qui a provoqué certains chocs de culture à la fusion.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre la forte culture d'entreprise et la motivation des salariés ?

Je pense que les choses ont un peu changé. Les années quatre vingt dix sont passées par là. Quand je suis sorti de l'école, on vendait des carrières. Beaucoup de choses se sont passées, que ce soit des fusions, des plans sociaux, des fortes pressions... On entrait dans ce type d'institutions en se disant qu'on allait y faire une carrière toute la vie. Je pense que l'appréciation a complètement changé. On a plus cette même vision et c'est flagrant quand on recrute des jeunes qui fonctionnent sur le modèle américain du « Fair Contract » : « tu me donnes tant je travaille, tu me donnes moins je travaille moins et tu me donnes plus je travaille plus. » C'est un contrat individuel. On a besoin dans ce cas d'une forte culture d'entreprise pour motiver les gens. Depuis 10-15 ans, les choses ont changé, il n'y a plus du tout le même niveau de confiance de la part des employés vis à vis de la maison. Cette notion de « Fair Contract » a complètement modifié les choses. Je n'ai pas le souvenir que dans les années quatre vingt on avait ces valeurs et on cherchait la culture d'entreprise car je pense que d'une certaine manière elle existait, elle s'imposait et on n'avait pas besoin de l'exprimer. Aujourd'hui, tout est plus individualiste. Personne, parmi les jeunes que j'ai recruté récemment, ne dit « je suis content d'être dans l'entreprise E, je vais y rester toute ma vie » à la limite, ça m'inquiéterait. Si on l'exprime autant maintenant c'est parce que l'on se rend compte que l'on a besoin de resserrer les liens qui sont très distendus et que l'approche, à l'intérieur de la maison est beaucoup plus individualiste qu'elle ne l'était auparavant.

Pensez-vous que la motivation des employés dépende de leur autonomie et de leur marge de manœuvre ?

Pour caricaturer, il y a deux sortes de personnes. Il y a des personnes qui se satisfont de ce rôle d'exécutant, qui sont très heureuses avec ça et puis il y a les autres qui ont besoin de beaucoup plus d'autonomie et de responsabilité pour pouvoir s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes au profit de l'entreprise. Sans caricaturer, les cadres supérieurs ont besoin de cette autonomie et qui ressentent de plus en plus le fait qu'ils ont de moins en moins d'autonomie sans doute car on est dans une industrie qui est beaucoup plus structurée qu'avant. Il y a aussi de plus en plus de perméabilités entre les produits. C'est un peu l'histoire de la fusée. Il n'y a plus aucun ingénieur aujourd'hui qui est capable de comprendre le fonctionnement d'Ariane, personne n'a de vision globale. Dans la banque, c'est pareil car les marchés et les produits sont très complexes. Les métiers sont assez différents mais il y a en même temps des perméabilités. On est obligé de fonctionner à plusieurs sur des projets, on ne peut plus fonctionner seuls. Cette autonomie là existe donc de moins en moins et c'est ressenti comme une certaine frustration. Sauf exception, on est obligé de partager son projet donc cette autonomie, de facto, ne peut plus exister. C'est lié à l'industrie. Les banques américaines misent beaucoup plus sur l'autonomie et la responsabilité avec les conséquences que ça a. On individualise beaucoup plus, à la fois la performance mais aussi la faiblesse.

Essaye t'on d'inculquer les valeurs a posteriori ou bien essaye t'on de recruter des gens qui vont mieux que d'autres s'adapter ?

On communique pas mal sur la marque vis-à-vis de l'extérieur. C'est important pour attirer les meilleurs et le fait que la marque ait une valeur financière forte, c'est une manière de dire « si vous venez chez nous, vous acquérez une certaine valeur également de reconnaissance sur le marché. » Ce n'est pas fait au travers de la culture de l'entreprise, on est sur des considérations presque financière. C'est la valeur de la marque. Mais je n'ai pas le sentiment que ce soit au delà de cette valeur financière. Récemment il y a eu pas mal de publicités sur la gouvernance, l'éthique, les recrutements, c'est lié à la campagne électorale aussi. Je ne suis pas sûr que ce soit la culture d'entreprise qu'on veuille vendre

à l'extérieur. C'est plutôt le côté « nous sommes une banque avec une forte gouvernance et une forte éthique, nous recrutons beaucoup... » C'est améliorer l'image de la banque plus vis-à-vis de ses clients que vis-à-vis des futurs recrutés. L'image de E est forte et bonne à l'étranger mais on ne recrute pas en disant « Regardez nos valeurs » et les jeunes ne viennent pas pour les valeurs. Ils viennent pour les perspectives, le salaire, ... mais je n'ai pas de souvenir de quelqu'un qui m'ait dit « je viens chez vous pour telle et telle raison et au-delà de cela, pour vos valeurs, ce qui pourrait être un argument.

Existe-t-il des sous-cultures d'entreprises ?

Oui, on est vraiment sur des sous-cultures d'entreprises aujourd'hui. Il faudrait réfléchir au niveau du management sur l'organisation qu'on met en place. On est plutôt en silos et l'existence de ces silos participe à la création de sous-cultures. Il faudrait réfléchir à la création de structures qui s'approchent plus qu'en structures qui s'éloignent et on s'organise de plus en plus en structures qui s'éloignent et à mon avis cela correspond à des réalités de marché mais cela fait qu'on renforce les sous-cultures d'entreprise. Les sous-cultures c'est la capacité que l'on a de ne pas se parler et de se comprendre car on partage les mêmes choses, la même vision globale, la même approche et cela existe à l'intérieur des différents pôles même si c'est à géométrie variable. Le pôle 1 est une petite entité (environ 13-14000 personnes) et il existe vraiment une sous culture au sein de ce pôle 1 relativement forte et elle se renforce par différence. On représente 10%. C'est un regroupement pour se protéger aussi. Comme les pôles sont sur les mêmes territoires et à la fois à différents endroits. Il y a donc plus un renforcement des sous-cultures malgré les efforts du management qui ressasse sans arrêt. J'ai du mal à comprendre comment on peut créer une culture d'entreprise entre quelqu'un qui est en back-office au Maroc et quelqu'un de New-York. Je pense qu'ils ne pourront jamais fonctionner ensemble. Pourquoi est-ce que l'on veut créer cette culture d'entreprise ? Les mauvaises langues diront que c'est pour payer un peu moins les gens en leur disant « C'est une belle maison, on partage des choses importantes, il n'y a pas que l'argent... »

ANNEXE 2

Entretien réalisé le 22 février 2007 avec Monsieur D., cadre de l'entreprise A

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

C'est un peu le fruit de son histoire et de ses évolutions présentes. C'est une combinaison entre la fidélité à ses racines et à son passé en même temps que sa confrontation à ses challenges d'aujourd'hui.

Est-il important pour une entreprise d'avoir une culture d'entreprise ?

C'est un vaste sujet... Nous avons maintenant déterminé un certain nombre de valeurs que nous considérons comme primordiales au sein de l'entreprise. Très honnêtement, je ne suis pas sûre que les gens s'y réfèrent de façon très explicite. C'est un peu une approche anglo-saxonne ou américaine de la vie de l'entreprise mais je ne suis pas sûre qu'elle soit profondément ressentie en tant que telle ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas un certain nombre de communautés d'approche et de pensée au sein de gens qui participent à la formation du corps social.

Ce sont donc des valeurs qui constituent une culture ?

Des valeurs, une histoire et une vie commune.

Comment cette culture est-elle ressentie concrètement ?

Je dirais d'abord que quand des gens ont une histoire commune, ils se comprennent plus facilement. C'est une culture. Je connais moins le sujet de E2 mais chez E1, la plupart des cadres supérieurs de la banque passaient par l'inspection générale ce qui était une façon d'avoir une approche commune pour être sûr de parler le même langage et donc de se comprendre très rapidement sachant qu'une entreprise repose d'abord et avant tout sur ses hommes.

Quel est ce langage ?

C'est un langage clair, précis, structuré, reposant sur une même appréhension professionnelle des sujets divers de la banque. Aujourd'hui on a une culture de professionnalisation plus intense que ce qui existait autrefois où l'on était plus généraliste. Elle repose sur des aspects de spécialisation et de connaissance intime de certains types d'opération peut être supérieur à ce qu'on faisait autrefois car on était plus transverses.

La culture de E est-elle différente de la culture de E1 ?

Incontestablement. Nous sommes passés d'un monde global à un monde plus spécialisé en sachant que nous restons transverses mais que chacun à, au sein de la banque, une responsabilité plus précise. C'est un plus mais peut être aussi parfois un moins. On a perdu sur l'aspect transverse et par certains côtés c'est un peu dommage mais on a certainement gagné dans le côté pointu de la professionnalisation de nos collaborateurs.

Auriez-vous des exemples de valeurs ? Comment sont-elles véhiculées ?

Il y a des chartes, des séminaires qui sont faits pour essayer de développer et de se référer à ces valeurs. Lors du congrès annuel des cadres supérieurs, elles sont régulièrement rappelées. Les occasions sont nombreuses pour essayer de s'y référer. De là à dire que les gens eux-mêmes, dans leur comportement, s'y réfèrent précisément, je ne suis pas sûr.

Est-ce que les valeurs sont simplement constatées ou peut-on agir dessus ?

On ne les changera pas tout de suite car c'est depuis une date récente que l'entreprise a choisi ces valeurs mais on peut bien sûr influencer sur certains accents portés sur tel ou tel aspect de ces valeurs.

D'autre part, existe-t-il des sous-cultures d'entreprise ?

Oui, bien sûr. D'abord il y a une petite sous-culture d'entreprise par le fait que nous sommes diverses ne serait-ce que par les fusions diverses qui ont transformé le corps social. Mais je crois que ces différentes cultures sont aujourd'hui arrivées à un niveau de maturité que je trouve satisfaisant et où finalement les gens s'intègrent dans un ensemble qui s'appelle E. Maintenant, je crois quand même que les collaborateurs de la banque sont fiers et responsables par rapport à l'identité globale de E et en même temps ils sont quand même très attachés et c'est un peu le défaut de l'évolution du jour à leur corps professionnel qui est plus particulièrement identifié et à leur spécialité et je pense qu'il faudrait qu'on ait un meilleur brassage entre chacune de ces spécialités. C'est important d'avoir des cultures déclinées de façon différente. Je crois que plus elles vont être brassées et plus elles s'identifieront à la culture globale sans parler des entités régionales, géographiques...

Pensez-vous qu'il existe un lien entre la motivation du personnel et une forte culture d'entreprise ?

Je pense que oui, c'est à dire que le personnel est très sensible à des directives qui sont données à son action et à partir du moment où ces directives sont claires je crois qu'on avance mieux et que rien n'est pire que de ne pas savoir fondamentalement où le corps social veut vous orienter. On ne demande pas forcément qu'il prenne en compte tout ce que vous même, à titre individuel vous préféreriez faire mais qu'on vous indique dans quelle direction on va.

Pensez-vous qu'une culture d'entreprise trop forte peut nuire à l'entreprise ?

Je dirais que ça dépasse le sujet de l'entreprise. Je pense qu'aujourd'hui, le péril de nos sociétés, c'est le clonage et nous avons beaucoup trop de gens qui raisonnent de la même façon. Cela simplifie le dialogue sans doute mais ça ne favorise pas vraiment l'innovation et nos sociétés ne peuvent évoluer que si elles innovent.

Existe t'il un lien entre l'autonomie des salariés et leur degré d'identification à l'entreprise ?

C'est très important. Je crois qu'il faut laisser une marge d'initiative significative aux personnes si on veut qu'elles soient heureuses dans leur travail car je crois que quand on est pas heureux dans son travail, on ne produit pas non plus et donc c'est l'enthousiasme et l'investissement personnel qui font l'entreprise. Cependant, tout investissement personnel doit être canalisé dans une approche globale d'entreprise, il est nécessaire qu'il y ait des valeurs à condition qu'elles ne soient pas paralysantes.

Le recrutement des individus est-il dépendant de leur capacité à « se fondre dans le moule » ?

La banque n'a pas assez ouvert son mode de recrutement à la diversité. La richesse de personnalités diverses et d'histoires différentes est quelque chose auquel on a pas donné encore tout à fait droit de cité dans nos approches de recrutement.

ANNEXE 3

Entretien réalisé le 22 février 2007 avec Monsieur V., cadre de l'entreprise A

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

C'est un ensemble de choses informelles qui sont à la fois des valeurs, des pratiques, des rites qui différencient une entreprise d'une autre. On a pas la même culture d'entreprise que des entreprises d'univers voisins bien que l'on ait les mêmes règles de droit du travail, les mêmes conventions collectives, qu'on travaille sur les mêmes zones géographiques et quand on embauche des gens venant d'autres sociétés, ils ne rentrent pas forcément tout de suite dans le moule. C'est donc un ensemble de choses un peu informelles et qui ne se met pas en équation.

On la constate, on la vit et elle est portée par des anciens comme moi et on est des transmetteurs de quelque chose. On a embauché un directeur industriel de haut niveau et à la fin d'une réunion, il est venu me voir en me disant : « *Est-ce que j'ai été dans la ligne du parti en parlant comme cela ?* »

Les valeurs suffisent-elles à former une culture d'entreprise ?

Elles y contribuent mais elles ne suffisent pas. Entre des valeurs de solidarité chez E1 et des valeurs individualistes chez E2, on a pris un autre registre de valeurs pour ne vexer personne, on s'est mis à un niveau beaucoup plus en amont mais ça ne suffit pas à donner la culture d'entreprise. Le reste est constitué de rites pour partie, une autre partie de pratiques diverses. Par exemple, on ne dit pas bonjour de la même façon le matin. Les anciens membres de E1 serrent la main alors que les anciens membres de E2 disent simplement bonjour. Ce sont des trucs tout bêtes. Il y a également des différences dans la manière dont on définit les métiers... Une autre différence réside dans la manière dont la direction générale transmet ses messages et leur application. Une différence forte entre E1 et E2. Les membres de E2, quand un message arrivait du président se demandaient comment ils allaient pouvoir le contester. Chez E, on l'applique et on ne pense même pas qu'il est éventuellement contestables. Ce qui m'avait frappé au moment de la fusion, c'est le poids du PDG dans les lettres de nomination. Si c'était signé de sa main, cela avait une valeur très forte, sa légitimité n'était pas la même en tout cas à ses propres yeux. Mon homologue chez E1 au moment de la fusion me racontait qu'un des exercices imposés ; c'était, chaque année, au moment de la convention annuelle avec dîner, de faire en sorte d'être dans le champ de vision du PDG à chaque dîner en allant voir les gens qui s'occupaient de la communication. J'aurais personnellement eu tendance à me dire, plus je suis loin, mieux c'est. C'est peut-être aussi lié à des différences de personnalité mais c'est quand même révélateur...

Quel a été le rôle de la fusion dans la prise de conscience de l'existence d'une culture d'entreprise ?

Et les anciens membres de E1 et les anciens membres de E2 se sont aperçus que les autres ne fonctionnaient pas de la même façon. Cela se constatait dans toute une série de détails du quotidien. On n'avait pas les mêmes méthodes de travail, la même façon d'animer une réunion. C'est plus dans le quotidien.

Au niveau plus général, dans l'entreprise E1, il y avait un pacte social qui a été maintenu au moment de la fusion qui est « il n'y aura pas de départs contraints. » Il peut y avoir des plans de départ volontaire mais on ne peut pas faire partir un salarié qui refuse de partir. Dans l'entreprise E2, on avait fait des plans de licenciement dans le réseau d'agences en province pour 50 personnes. Le DRH de E1 m'a dit « j'avais 1000 personnes par an à faire partir du réseau d'agence et je n'en ai jamais licencié un » et cela grâce à un pacte social. Dans les 1000 personnes, il y en a un certain nombre qu'on a recyclé ailleurs alors qu'ils n'étaient pas faits pour faire cela. Ils ont accepté de dégrader la qualité de service dans d'autres endroits pour qu'il n'y ait pas de départs. Mais en contrepartie, il y avait une sorte de pacte social chez E1 qui faisait que le sentiment d'appartenance était très fort, qu'on avait confiance dans la maison.

Comment les valeurs sont-elles véhiculées ?

Elles ont été élaborées en 2000 par une convention des cadres puis elles ont été proclamées dans des revues internes. Au bout d'un an quasiment tout le monde les avait oubliées ou plutôt personne ne les savait. Le truc que l'on a trouvé, c'est de les faire connaître par le biais de l'entretien d'appréciation. C'est un truc tout simple qu'on a trouvé au niveau RH. On demande d'apprécier chacun sur son engagement, son ambition, sa créativité, sa réactivité dans son métier en déclinant cela sur des rubriques. Ça a permis que tout le monde mes voit mais c'est la partie la moins pertinente de l'entretien parce qu'elles sont tellement générales que entre la personne qui encaisse des chèques à Avignon et celle qui fait de la « corporate finance » ici, il n'y a aucun rapport donc employer les mêmes mots,

c'était un peu hypocrite mais ça permettait que tout le monde, aussi bien les évaluateurs que les évalués, lisent cela et s'en pénètrent.

On les inculque aussi pendant les séminaires. On l'a fait en 2001-2002-2003 et on mettait ensemble des gens travaillant dans des univers différents. Des directeurs de territoires étrangers avec des directeurs de groupe français, des gens de branches plus juridiques qui ne se seraient jamais parlé et jamais vu et ça a permis que chacun s'aperçoive que les métiers des autres avaient chacun leur technicité, leur expertise, leur complicité qui était respectable.

La culture d'entreprise prédomine t'elle sur des sous-cultures ?

Il y a des sous-cultures. Dans nos différents pôles, entre des gens de la banque d'investissement et des gens du réseau d'agences, la culture n'est absolument pas la même. Dans le réseau d'agences, tout est beaucoup plus codifié.

Pensez-vous qu'il y a une relation entre la motivation des individus et l'existence d'une forte culture d'entreprise ?

Oui, probablement. Il y a une fierté d'appartenance qui fait qu'on travaille bien. Dans le secteur bancaire où on fait tous le même métier et où il n'y a pas de brevets qui protègent, je pense que la qualité du service rendu dépend de l'implication des personnes et que c'est le supplément d'âme donné par le plus faible maillon de la chaîne qui va faire la différence. La force d'une chaîne, c'est la force du maillon le plus faible. C'est grâce à la fierté d'appartenance.

Pensez-vous que le sentiment d'identification à l'entreprise dépende de la marge de manœuvre et d'autonomie donnée aux gens ?

Pas forcément, non, car dans un des grands pôles de l'entreprise, très structuré, très pesant, les gens sont très identifiés à l'entreprise et ils n'ont quasiment aucune autonomie. Ils sont 30 000, si une individualité fait des « trucs », ça désoriente toute la machine, même si c'est un « truc » très bien. Il vaut mieux faire comme les autres car le processus prévoit cela.

Quelle est l'utilité d'une culture d'entreprise ?

On ne la décrète pas par note de service. Elle se fait de manière informelle et dans les boîtes jeunes, elle n'est pas forte. C'est forcément utile pour la fidélisation des collaborateurs et leur motivation.

Quand on embauche quelqu'un, embauche t'on en tenant compte des valeurs de l'entreprise ?

Je pense que les recruteurs ont plutôt tendance à prendre des gens qui « rentrent dans le moule » car on ne fait pas d'erreur. Quelqu'un d'atypique doit vraiment être très bon et avoir beaucoup de qualités pour compenser le fait qu'il est en dehors du moule. Après, cela dépend des univers. Si c'est pour le réseau d'agence, il ne faut sûrement pas qu'elle soit en dehors du moule. Il y a des univers où cela peut se passer. Le corps social a du mal à absorber quelqu'un de très atypique. Je pense qu'au niveau du recrutement, on a le réflexe « qui se ressemble, s'assemble. » et que les gens trop atypiques, en particulier ceux qui ont fait des études comme des langues O par exemple ne rentrent pas dans les critères. En 2002, on avait un mal fou à recruter des téléconseillers pour les plates-formes téléphoniques et on avait décidé de tester d'autres filières, des diplômés de lettres, de philosophie... et on a pas fait grand chose. Mais il y a en a de temps en temps quelques uns. Quelqu'un qui a fait Normale Sup Lettres a normalement un cerveau bien configuré même q'il n'a pas fait d'économie. Dans les Sciences-Po, on embauchait beaucoup d'Eco-fi et un service public

était parfois totalement largué car il n'avait jamais fait d'économie alors qu'ils avaient des qualités très fortes mais face à un bilan d'entreprise, ils ne savaient pas par quel bout le prendre. Après on a des systèmes de formation qui permettent de l'apprendre mais si ça n'a pas été fait dans la culture d'origine, on ne compense pas toujours après.

ANNEXE 4

Entretien réalisé le 12 avril 2007 avec Monsieur C., cadre de l'entreprise A

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

Ce sont des référentiels communs. C'est avant tout des hommes qui ont un mode de fonctionnement induit par l'entreprise et qui se recrée car on recrute des gens qui nous ressemblent . Ca n'est d'ailleurs pas toujours positif car recruter des gens différents peut-être un moyen de se renouveler.

C'est aussi une histoire commune, des événements marquants comme par exemple des projets de fusions, de nationalisation, des grèves... qui construisent la culture d'entreprise.

Quelles sont les différences de culture d'entreprise entre les deux entreprises ?

E2 était une sorte de club ce qui avait des aspects positifs mais pas seulement. C'est agréable de se sentir membre d'un club mais une grande structure ne peut pas fonctionner de la sorte car c'est aussi source de conservatisme et une culture d'entreprise a besoin d'évoluer.

Quelles pourraient être des exemples de manifestation de culture d'entreprise ?

Au Japon, les décisions sont prises avant la réunion. C'est la culture du compromis, la réunion ne sert en fait qu'à informer et on ne fait jamais perdre la face à quelqu'un.

Dans l'entreprise E2, la liberté de parole était très importante, on se devait d'avoir un avis sur tout, même sur un sujet qui ne nous concernait pas directement. Tout le monde avait un avis sur la stratégie de l'entreprise. Cependant, le risque de cacophonie était par voie de conséquence plus important.

Dans l'entreprise E1, le respect de la hiérarchie faisait que de tels attitudes étaient impensables et que chacun parlait de son domaine.

En résumé, la culture d'entreprise est quelque chose de complètement impalpable fait de non-dits.

La culture de E2 était très liée à l'humain. Il y avait des mythes au sein du personnel d'encadrement, certains grands patrons étaient de vrais mythes.

E1, de par sa taille était, elle, davantage une machine au sein de laquelle les individus étaient plus interchangeables.

Comment les valeurs de la banque sont-elles élaborées ?

Un travail est conduit en ce moment sur les valeurs de la banque privée. Un séminaire encadré par un cabinet de coaching pour sportifs a été organisé. En effet, le monde du sport a beaucoup de similitudes avec le monde de l'entreprise. Puis, après que quatre grandes valeurs ont été choisies, on a constitué un groupe de travail pour chacune de ces

quatre valeurs appelées les « Quatre E » : Ethique, Esprit d'équipe, Esprit de conquête, Exigence. En ce moment une grande campagne de communication interne sur les valeurs est organisée par le biais de cartes informatiques qui reprennent, chaque jour, une des quatre valeurs.

Quelle est, selon vous, l'utilité d'une culture d'entreprise ?

Quand on a des décisions complexes à prendre, on peut se référer aux valeurs. Le but d'une entreprise est de gagner de l'argent mais pas à tout prix. Les valeurs permettent donc de contrebalancer et, en garantissant un certain équilibre, permettent de ne pas aller trop loin. On peut comparer ceci à la pensée de Tocqueville dans *De la Démocratie en Amérique*, qui considère que si la religion n'existait pas, les Etats-Unis auraient disparu. En effet, pour Tocqueville, la religion permet de contrebalancer la toute-puissance de l'argent.

Comment faire pour diffuser ces valeurs ?

Les séminaires sont importants à cet égard et obligatoires maintenant. Ils sont organisés une fois par an voire parfois plus et ils permettent de partager des moments forts en dehors du cadre traditionnel. Ainsi, ils participent à l'instauration d'un véritable esprit de groupe, d'équipe.

ANNEXE 5

Entretien réalisé le 22 février 2007 avec Monsieur F., cadre de l'entreprise E

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

La culture relève du qualitatif. C'est un ensemble de valeurs durables et partagées qui fabriquent le résultat de l'entreprise à moyen et long terme.

Quelle définition donneriez-vous aux valeurs ?

Ce sont les comportements et attitudes attendus pour que la stratégie de l'entreprise s'applique.

Les valeurs sont nécessaires à un moment donné pour une certaine catégorie de personnes même si bien cela ne signifie bien sûr pas qu'elles doivent changer tous les quinze jours. Par exemple les valeurs du « Middle Management » étaient à un moment donné :

« Think globally »

Il s'agissait d'encourager le personnel à raisonner en terme d'impact à l'étranger et non plus dans un cadre franco-français.

« Team works »

Il fallait montrer que le travail en équipe fait progresser.

"Looking forward"

Il s'agissait de mettre en valeur l'anticipation

"Our people are our asset"

Il s'agissait de prêter davantage attention à la gestion de la carrière des individus, de revoir la politique de recrutement des jeunes et enfin de promouvoir l'équité dans le domaine des rémunérations.

Les valeurs correspondent donc à un besoin à un moment donné. Elles ne doivent pas être proclamées mais acquises.

C'est le Middle Management qui avait créé ces valeurs afin de mieux se les approprier et non pas les instances dirigeantes qui les avaient décrétées.

Tient-on compte de l'adaptabilité du candidat au moment de l'embauche ?

Oui, on regarde si le candidat pourra s'approprier les valeurs.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre la motivation et la culture d'entreprise ?

Non, je ne pense pas, l'important est de présenter un plan de carrière. Je ne pense pas que la culture ait un grand rôle au plan individuel, elle appartient juste à la stratégie de l'entreprise.

ANNEXE 6

Entretien réalisé le 22 février 2007 avec Madame H. Assistante dans l'entreprise A

Existe-t'il une culture d'entreprise au sein de l'entreprise E ?

Une culture existait au sein de E2 mais elle a disparu. Je n'ai pas l'impression qu'il y ait une vraie culture d'entreprise à l'heure actuelle. Elle existe peut être mais je n'y adhère pas, je n'en ai pas connaissance. Je pense que l'on a en partie démotivé les gens au lieu de les tirer vers le haut.

Qu'est ce qu'une culture d'entreprise ?

C'est être fier d'appartenir à une entreprise. Cela permet de ne faire qu'un, de travailler dans le même but, de s'identifier à l'entreprise.

Y a-t'il des sous-cultures d'entreprise ?

Oui. Un des pôles de l'entreprise est presque exclusivement constitué d'ex membres de E1 alors qu'un autre pôle est presque exclusivement constitué d'ex membres de E2. On a vraiment l'impression de ne pas faire partie de la même entreprise tellement ces deux pôles constituent des mondes à part. C'est l'état d'esprit, la façon de travailler qui changent.

La motivation dépend-elle du degré d'autonomie des individus ?

Oui, clairement. Cela pose d'ailleurs des problèmes quand une assistante venant de l'entreprise E2 travaille avec un cadre issu de l'entreprise E1. En effet, dans l'entreprise E2, on était beaucoup plus autonomes et notre marge de manœuvre était beaucoup plus importante.

Quelle est, pour vous l'utilité d'une culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise permet de motiver les individus afin que ceux ci aillent tous dans la même direction, vers un même but.

Résumé :

Ce mémoire se propose d'étudier les liens existant entre la culture d'entreprise et la motivation des salariés. Il montre que la culture, en tant qu'outil principal de la socialisation des individus au sein de l'entreprise, peut être considérée comme un outil de motivation.

La culture d'entreprise est par la suite considérée en tant que cadre d'action dont le respect est une condition de la motivation des salariés.

Mots-clés :

CULTURE D'ENTREPRISE, IDENTITE AU TRAVAIL, MOTIVATION, SOCIALISATION, VALEURS