

La culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication

Mohand RENAI *

1. INTRODUCTION

Reprenons tour à tour les sens actuels de l'entreprise et de la notion de culture, d'abord en termes de références, ensuite en termes d'approches.

Nous considérons l'entreprise comme une forme particulière d'organisation, de l'action collective, où se manifestent toutes sortes de relations hiérarchiques, d'autorité, de décisions d'influences et de conflits. C'est donc une véritable institution sociale, où "les préoccupations citoyennes" (Michel, 2004) sont de plus en plus intégrées, en tant que données incontournables, dans les décisions d'investissement.

En effet, à côté des critères traditionnellement connus et reconnus (rentabilité, niveaux d'endettement et perspectives commerciales), viennent se greffer des indicateurs liés à la "bonne gouvernance et à la politique sociale de l'entreprise". Traduits, ces éléments suggèrent la promotion de la responsabilité sociale et éthique de l'entreprise "moderne" et le concept de culture d'entreprise s'est "imposé" comme le "ciment entre tous les systèmes de l'organisation, que sont la production, la structure hiérarchique..." écrit M. Thévenet (1984).

Mais, bien avant lui, la première définition nous vient de Edgar H. Schein, qui entrevoit la culture comme "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 nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes".

D'emblée, la culture d'entreprise est un vecteur important qui traduit l'intérêt du facteur humain dans toute action collective. Elle est, de ce fait, le canal permettant l'animation et l'échange d'informations entre individus d'une même organisation et "un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres" (Crozier et Friedberg, 1981).

C'est dans cette optique que nous tenterons de savoir :

- Comment des individus d'origines différentes, à la fois sur le plan formation, savoir, compétences et ambitions, peuvent intégrer, voire se "soumettre" à ce que les managers appellent communément "l'esprit maison",
- Quels sont les éléments déterminants de la culture d'entreprise et quel est leur « dosage savant » pour produire des effets sur l'imaginaire organisationnel et les productions symboliques ? .

Partant des résultats d'une étude réalisée sur un grand groupe industriel français, en particulier sur sa "méthode cinq axes", nous avons pu comprendre que les déterminants d'une culture d'entreprise sont :

1. sa stratégie,

* Maître de conférence à l'Université catholique de l'Ouest, Institut des sciences de la communication et d'éducation d'Angers. Membre de l'équipe de recherche CAFOR. IRFA.

2. ses structures,
3. son histoire.

et que les manifestations de cette culture sont :

1. l'imaginaire organisationnel,
- et 2. les productions symboliques.

D'abord parce que ces éléments traduisent une situation de communication qui conduit à s'interroger sur l'existence des effets possibles des codes, des langages multiples au sein d'une entreprise, ce que L.Sfez appelle la « multirationalité », qui n'est pas une simple juxtaposition des rationalités (1981).

Lorsque cette entreprise exige de tout nouveau membre de suivre la formation de l'école "cinq axes", cela traduit la nécessité d'intégrer un "espace commun" qu'il faut connaître, avec ses codes, ses langages partagés, pour pouvoir être accepté. C'est d'ailleurs ce qui apparaît dans la déclaration de la responsable de formation lors de nos entretiens « ...l'objectif étant d'imprégner l'ensemble des salariés de l'entreprise d'une culture commune avec des outils spécifiques(... Les cinq axes est une culture commune et ce qui est extraordinaire, c'est que c'est commun aux milliers de salariés du groupe dans le monde entier. On a réussi à avoir un langage commun"¹.

Ensuite, ils traduisent (éléments déterminants) la nécessaire articulation des projets individuels avec les projets d'entreprise, pour éviter toute incohérence dans la poursuite des objectifs des uns et des autres. Car le risque de faire émerger une dualité entre les projets individuels et le projet de l'entreprise reste vivant si ces mêmes individus ne se sentent pas "en phase avec leurs propres désirs et aspirations et dans le cadre de leur scénario" (Michel, 1994, p.179).

2. POSTULAT DU MANAGEMENT DANS L'ORGANISATION.

2.1 L'organisation a une culture

Ce postulat a eu pour objectif de clarifier le concept de culture dans l'organisation en lui attribuant des caractéristiques, voire des fonctions.

Waterman et Peters (2004) considèrent l'organisation comme étant dotée de structures, de systèmes de gestion et d'une culture. Cette dernière est perçue comme une caractéristique particulière de l'organisation : c'est sa propre culture. Cette approche révèle donc la nécessité de bien marquer les spécificités de l'entreprise.

Ce champ du management, tout en admettant que l'anthropologie constitue le "berceau" théorique de tous ceux qui se sont intéressés à la culture et à la vie des organisations humaines, tient à singulariser la culture d'entreprise, du fait du problème d'adaptabilité auquel elle est constamment soumise. En d'autres termes, l'évolution des contraintes est telle, que les entreprises se doivent de créer cette forme de culture dite souple, globale et ouverte, tout en gardant leur spécificité interne pour être identifiée. Car, l'entreprise, en tant qu'organisation sociale, a besoin de points de références en termes d'image réelle et symbolique, allant du nom, du logo, de l'adresse, jusqu'à la tenue vestimentaire, en passant par "l'invention" d'un langage commun (ensemble des mots, signes, sigles, abréviations...). Ce langage est plus ou moins spécialisé, technique, argotique, dont le mérite est de créer une identité. Sainsaulieu

¹ Extrait d'un entretien avec une des formatrices de cette école.

dira à cet effet : "l'identité crée la communauté, au sens où celle-ci se définit par une action commune, base même des théories de l'action en sociologie" (Sainsaulieu, 1985).

Même si cette approche privilégie les aspects transmission de l'information (de données), dont le rôle est de permettre le fonctionnement optimum du système « entreprise » (organisation), elle a le mérite de clarifier un fait essentiel : celui de la production de signification convenue et comprise de tous les acteurs. Il s'agit d'un rôle qui facilite le "contrôle" des comportements individuels en vue de leur "unification" et de leur orientation vers des objectifs de l'organisation.

Ainsi, pour obtenir des salariés une attitude loyale et efficace, l'entreprise met en avant un système de représentation et de valeurs propres où un minimum de compréhension et d'identification mutuelle est primordial.

Dans cette perspective, la communication n'aura de sens et de signification que dans la mesure où les salariés sont reconnus comme détenteurs d'un capital expérience, d'activités et que, comme le souligne l'approche sociologique, la culture d'entreprise se construit dans l'interaction entre les acteurs appartenant au même "monde", elle ne leur préexiste pas. Les salariés intègrent cet "espace commun" avec un parcours, des ambitions, des pensées et des connaissances personnelles qui constituent des "micro cultures" caractérisées par la coexistence et l'entrecroisement entre elles. (Paulré, 1993). Ce qui veut dire que "l'échange ne peut être totalement libre, car les significations produites ou le dialogue renvoient aux représentations, aux catégories et à des enjeux fonctionnels, ou encore à une culture". Autrement dit, ce jeu d'influence va se retrouver à un double niveau :

- d'abord au niveau externe, du fait que l'organisation ne peut ignorer des cultures externes marquées par des caractéristiques locales, régionales, nationales liées aux origines des membres de son personnel.

D'après Mary Joe Hatch, "la culture d'une organisation est empruntée et liée à des processus culturels associés à l'environnement organisationnel. Chaque organisation révèle certains aspects des cultures nationales, régionales, industrielles, corporatistes et professionnelles dans lesquelles elle évolue"²

- Ensuite au niveau interne, puisque ce sera le lieu d'expression de ces "micro-cultures" selon les hiérarchies et les métiers correspondant par exemple à des groupes socioprofessionnels tels que les ouvriers, les cadres (...), avec des références conscientes ou inconscientes aux modes de représentations propres qui président les façons d'appréhender les problèmes et de percevoir l'organisation.

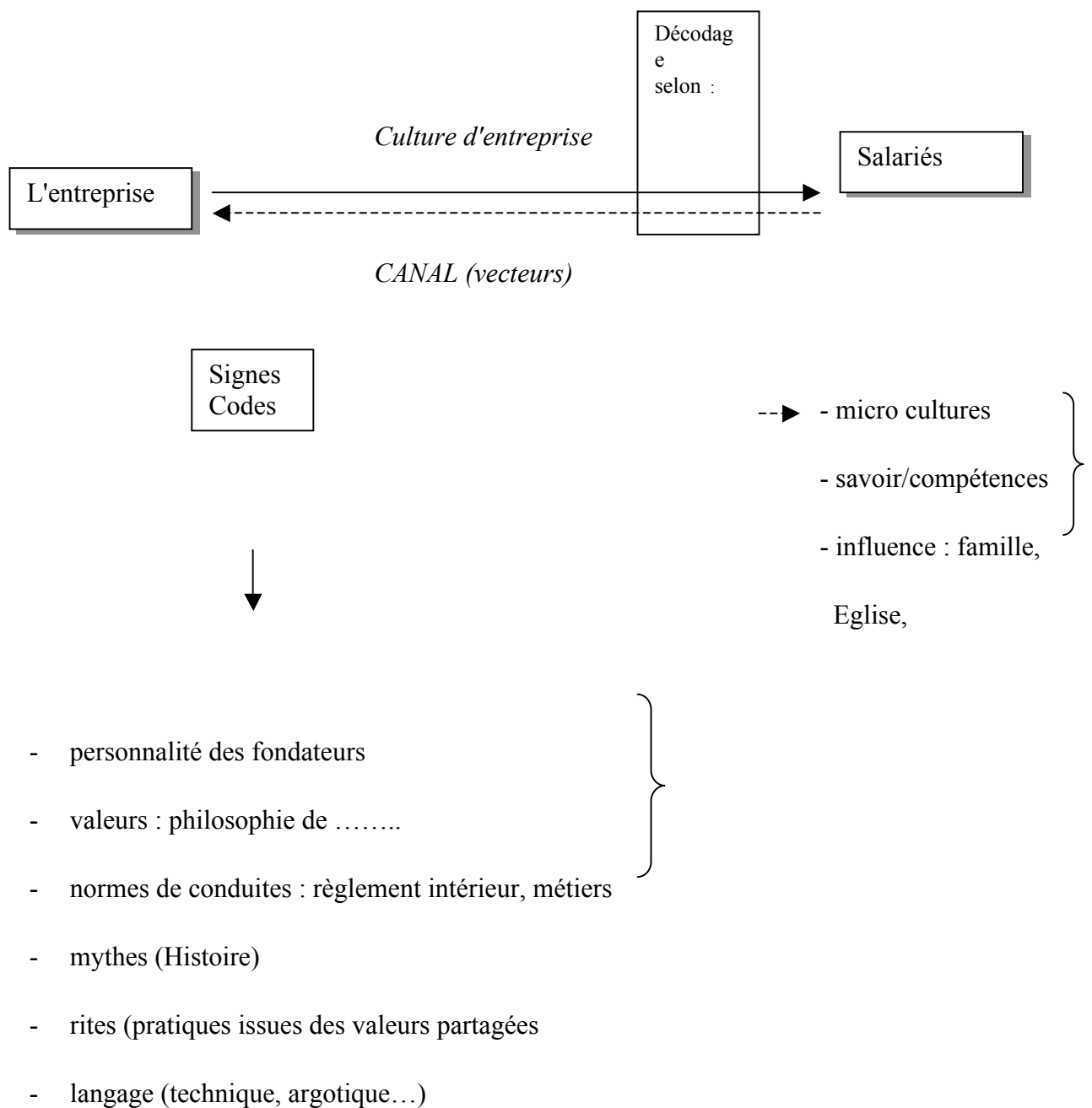
A ce niveau d'analyse, la culture d'entreprise réalise un "compromis" en termes de rapprochement et de mise en situation de communication entre au moins les deux niveaux

- elle devient un mode d'adaptation et d'intégration des acteurs en présence,
- elle est un mode de description et de compréhension entre les salariés eux-mêmes, entre les salariés et leur entreprise.

Nous tenterons, à travers le cas d'un groupe industriel, de montrer comment la culture d'entreprise est un vecteur "transportant" un ensemble de signes, de codes de valeurs, de normes, créant ainsi un système de communication.

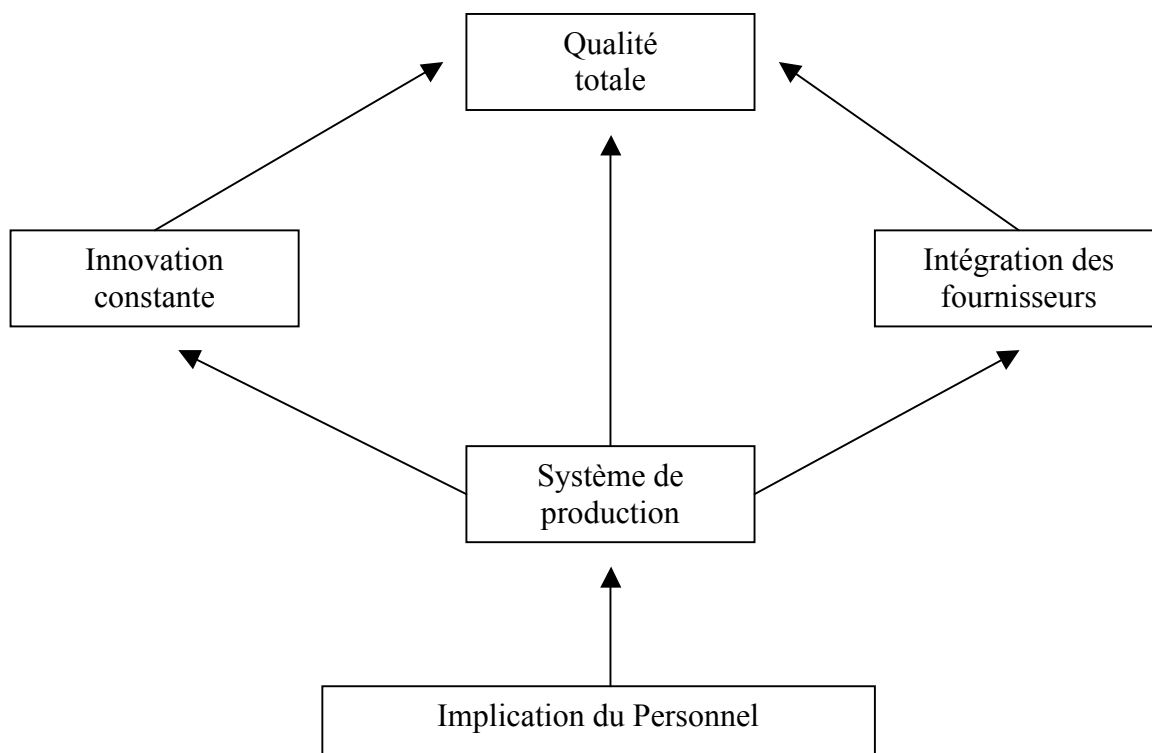
² Citation tirée du site : <http://www.cnam.fr>.

Echanges de signification et conditions de compréhension

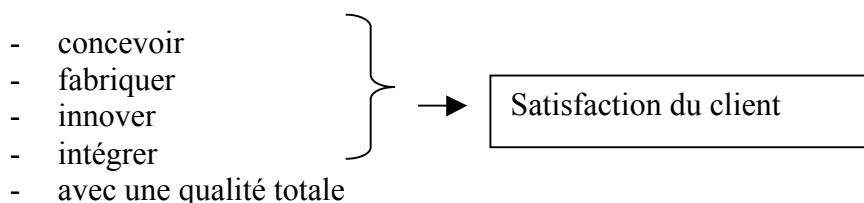


Quelques éléments essentiels de « la méthode cinq axes »

C'est une approche organisationnelle de l'entreprise ayant pour objectif de fédérer le grand groupe à travers cinq axes organisés selon le schéma suivant :



La référence aux cinq axes produit des significations qui résument les objectifs de cette démarche-projet :



Cette approche rompt avec la rationalité imposée et propose *une démarche négociée* avec le souci de mettre en place des procédures souples et globales à même de permettre la coordination des interprétations des actions des salariés.

L'articulation du schéma révèle la philosophie de l'entreprise en terme de sens à donner au travail de chaque salarié, voire de chaque groupe travaillant en son sein.

2.2 Les acteurs et l'origine de la méthode cinq axes

Les résultats d'une enquête³ que nous avons dirigée montre que 40% des salariés estiment connaître l'origine de cette méthode. Ils l'attribuent au modèle japonais, et que leur entreprise n'a fait que reprendre cette organisation. Seuls 22% estiment que l'idée provient de

³ Entretiens avec la responsable de formation.

l'ancien président du groupe qui a mis en place ces outils pour fédérer son groupe. Idée appuyée fortement par la responsable de formation, estimant que "les axes, c'est quand même quelque chose purement français, d'ailleurs beaucoup d'autres grosses entreprises industrielles s'en sont inspirées après, même si elles l'appellent de X manières différentes aujourd'hui. Mais, c'est vrai aussi qu'on s'est inspiré du modèle japonais ; d'ailleurs, on envoie nos gens en formation au Japon pour s'inspirer de leur modèle".

En termes de communication, ces premiers éléments montrent une certaine ambiguïté du message quant à l'origine de l'organisation structurelle de l'entreprise.

Dans l'imaginaire de chacun des acteurs, un pouvoir d'évocation de l'information-communication apparaît. Ces évocations résultent d'une interprétation de l'histoire de l'organisation. C'est à la fois d'inspiration japonaise, mais aussi "purement" une "création" de l'ancien président du groupe pour fédérer. Ce qui sera compensé par une sorte de convention de coordination et de signification à donner à l'action collective. La communication ici s'incarne dans des faits, des actions et des situations réelles que nous retrouvons dans l'analyse de chacun des axes et entre les cinq axes.

3. LE PARADIGME D'IMPLICATION⁴ DU PERSONNEL

Considéré comme base importante de tout projet commun, le paradigme d'implication traduit la coopération, l'échange, la discussion entre les acteurs en présence, en contribuant à diminuer les dissonances qui résulteraient d'interprétations d'évocations.

Dans le cas de la méthode cinq axes, il est le fondement de toute action humaine en tant qu'acteur de la mise en œuvre du système de production, de l'intégration des fournisseurs et de l'innovation constante qui, combinés, conduisent à la Qualité totale. Cette idée est confirmée dans la définition de ce paradigme considéré comme le "fait de reconnaître ses (le personnel) compétences, de les améliorer par la formation et de lui donner des moyens pour exercer des responsabilités"⁵. Autrement dit, impliquer, c'est témoigner de la reconnaissance aux acteurs, c'est mettre en valeur la compétence collective. C'est aussi, en définitif, induire l'adhésion et l'initiative des acteurs. D'ailleurs, la formation est clairement conçue, à travers les enseignements dispensés dans l'école "cinq axes", pour acquérir, ensuite transmettre les connaissances et savoir-faire adaptés à la maîtrise des fonctions.

Dans ce scénario, il apparaît clairement que l'entreprise cherche la mise en "acceptabilité" du changement (par rapport éventuellement au scénario personnel), par la construction d'un contexte normatif implicite, à même de donner un sens commun aux valeurs, aux représentations des acteurs vivant dans l'entreprise.

C'est en cela que la méthode "cinq axes" constitue une culture d'entreprise organisant les comportements, les langages (techniques, argotiques), la façon de percevoir et d'appréhender les problèmes. D'ailleurs, les résultats de l'enquête faite auprès des salariés de ce groupe montre à plus de 80% que cette méthode est considérée comme leur culture d'entreprise.

⁴ Je ne rentrerai pas dans la discussion relative à la distinction motivation satisfaction implication. Voir le travail de Thévenet Maurice, "Audit de la culture d'entreprise", éd. Des Organisations, 1986.

// // , " La culture d'entreprise", Paris, PUF, « Que sais-je », 1993

⁵ In "Livret de l'axe de l'implication du personnel" (à usage exclusivement interne).

4. COMMENT CETTE CULTURE EST-ELLE DEVENUE UN VECTEUR DE COMMUNICATION ?

4.1 Par son contexte normatif implicite

Toute communication, tout échange, toute interprétation doit être située dans un seul canal : celui de la méthode des "cinq axes". Il en est ainsi du code vestimentaire qui occupe une place importante, jusqu'au langage technique, argotique, en passant par l'aménagement de l'espace.

Le code vestimentaire est un signe extérieur qui distingue le salarié d'une "personne étrangère" à l'entreprise. En effet, tout salarié du groupe dispose d'un équipement identique au niveau international, composé d'une blouse blanche, de lunettes et de chaussures de sécurité. Ce code est renforcé par la formation dispensée par l'école qui porte le même nom que la méthode cinq axes. Son contenu est résolument orienté vers la définition, la signification des cinq axes, avec un langage "unique", présenté comme une intégration achevée, une fois maîtrisé. D'ailleurs, au-delà des outils pédagogiques traditionnels (CD Rom, cassettes vidéo, tableaux), tout le lexique de ce langage a été répertorié et consigné sur des livrets internes et remis aux nouveaux recrutés.

Quant à l'organisation spatiale, elle s'appuie sur un espace commun de communication. Tout est fait pour que les acteurs se retrouvent au même endroit, aménagé à cet effet et où l'on distingue clairement les affiches des cinq axes et les résultats de chaque indicateur, avec la mention spécifique et référentielle : "l'innovation constante, c'est un facteur essentiel pour la réussite de notre entreprise".

4.2 Par les manifestations des messages de communication

Toute manifestation (réunion, briefing...) est articulée autour des informations relatives aux mêmes indicateurs préalablement définis en référence aux cinq axes. Ces éléments mesurables, chiffrables, donnent lieu à des rencontres couronnées par la remise de "trophées cinq axes", une sorte de rite traduisant l'aboutissement des moyens mis en œuvre par un collectif compétent qui a montré qu'il a parfaitement intégré la méthode cinq axes.

Cette pratique rappelle que la méthode cinq axes est un ensemble de signes formant un message que l'entreprise émet particulièrement à ceux qui ne font pas encore partie du groupe social de référence. C'est en cela que la culture est un vecteur essentiel de communication, une sorte de lien social reliant les acteurs en présence. Les codes, les signes et, en tous cas, tous les messages émis, reçus et interprétés, traversent cette trame de fond, ce canal qui permet de bien distinguer les émetteurs-récepteurs et les interactions, voire les évocations.

5 CONCLUSION

Si cette méthode favorise l'intégration de l'individu au sein du groupe, la marge de liberté étroite empêche l'expression de l'évolution de cette culture, étant entendu que tout regard critique, contestation, n'est admis que dans le cadre de ce vecteur. Ce vecteur étant lui-même lourd de sens, tout message qui ne s'inscrit pas dans sa conception sera mal décodé. C'est à la faveur d'une ouverture théorique que nous nous sommes interrogés pour savoir si cette démarche ne traduit pas une certaine entreprise « idéologique » qui enfermerait l'acteur

dans un mode de pensée (codes communs...), et qui rejoindrait , dans une certaine mesure, l'emprise « totalisante » décrite par Goffman. Ce qui pourrait être aussi une piste de recherche originale, c'est de montrer combien d'acteurs interviewés acceptent volontiers ce système, comme si cette « sécurité » leur apportait beaucoup plus qu'on ne le croit.

BIBLIOGRAPHIE

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, « L'acteur et le système » Paris, Seuil, 1981.

MICHEL Anne, "Les entreprises et les préoccupations citoyennes", In Le Monde du 23 .12. 2004

MICHEL Sandra, "Peut-on gérer les motivations ?", Paris, PUF 1994.

PAULRÉ Bernard, " Communication et organisation", in SFEZ Lucien (dir.), Dictionnaire critique de la communication, Paris, PUF, 1993.

PETERS Tom et WATERMAN Robert , "le prix de l'excellence", Dunod, 2004.

SAINSAULIEU Renaud,"l'identité au travail" ; Paris, FNSP, 1985.

SFEZ Lucien,"Critique de la décision", FNSP, Paris 1981.

THÉVENET Maurice, "La culture d'entreprise en neuf questions", Revue Française de Gestion, n°47-48, septembre 1984

THÉVENET Maurice, " La culture d'entreprise", Paris, PUF, « Que sais-je », 1993.