

Culture d'entreprise, l'échec d'un concept

Résumé : Les organisations actuelles n'invoquent plus que rarement leur culture d'entreprise dans leurs actions de communication. Notre travail formule l'hypothèse que les décideurs se réfèrent à un modèle dominant, de nature fonctionnaliste, où la culture s'invoque comme un outil de communication pour accompagner le changement des organisations. Une étude de cas met en évidence que les décideurs se réfèrent à ce modèle pragmatique dans leur communication qui se décale des réalités sociales. La culture d'une organisation est traversée par un système de valeurs, de zone d'influences, d'enjeux politique et de revendications identitaires difficiles à instrumentaliser.

Mots clefs : Culture, entreprise, fonctionnalisme, profession, social.

Corporate culture, failure of concept

Abstract : The current organizations don't call their corporate culture in their actions of communication. Our work formulates the hypothesis that the managers refer to a dominant functionalism model, where the culture calls as a tool of communication to accompany the change of organizations. A case study puts in evidence that the managers refer to this pragmatic model in their communication which moves social realities. The culture of an organization is crossed by a system of values, political sphere of influence, stakes and identical demands difficult to instrument.

Keys words : Culture, company, functionalism, profession, social.

Introduction

Quand on porte son intérêt sur le thème de la culture d'entreprise, les travaux issus de l'expérience managériale américaine apparaissent comme la référence dominante. Si le concept est formalisé à la fin des années soixante dix par un groupe de professionnels du conseil qui envisagent concrètement l'entreprise au travers de ses aspects culturels, il apparaît dans les études de sciences administratives et dans les revues spécialisées au début des années quatre vingt (Symon, 1984). L'idée principale est que la réussite économique, réside dans l'identification, la construction et la valorisation d'une communication construite sur la culture de l'entreprise. Bien que difficilement quantifiable, le bénéfice attendu semblait efficient par le fait qu'une bonne image induit des retombées positives sur les activités de l'organisation. La culture d'entreprise devient alors un élément complémentaire de la publicité et de l'action commerciale. Outil de communication, elle vise à faciliter le contact avec les différents partenaires politiques et commerciaux et faire face aux critiques de l'entreprise lancées par les groupes de pression, les défenseurs de l'environnement ou les syndicats. Cependant, on observe un net recul de ce type de communication et actuellement, tout au moins en France, les organisations s'en éloignent pour préférer une communication centrée sur la notion d'éthique, de développement durable, de consommation responsable ou encore de citoyenneté. Inscrit dans une approche constructiviste, notre travail explore les processus qui expliquent l'apparition du concept de culture d'entreprise, son engouement ainsi que son actuel abandon. Nous procédons par une ré-interrogation des travaux portant sur la culture d'entreprise en regard des problèmes actuels que rencontre l'organisation usant de ce type de communication. De la reformulation du classique problème d'asymétrie de la communication entre le management et ses employés, nous prévoyons d'apporter une réponse nouvelle à son abandon liée à la conceptualisation du modèle théorique dominant. Une étude de cas porte sur le management de six grandes firmes françaises. Elle cherche une validation des hypothèses, en explorant la représentation de la culture d'entreprise chez les décideurs, au travers de son traitement en communication interne.

1 – La conceptualisation de la culture d'entreprise par le management

L'investigation débute en une redéfinition fondamentale de la culture d'entreprise avec comme élément central de réflexion, le sens que lui en donnent les théoriciens des organisations et les acteurs de l'entreprise. Sans prétendre à l'exhaustivité, notre travail s'attache à explorer l'émergence du concept de culture d'entreprise et cherche à inclure toutes les tendances et tous les ancrages théoriques. L'accent est mis sur le processus de rapport, d'appropriation, d'investissement de la culture puis de son expression dans l'organisation. Le concept de culture, s'il se définit comme « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* » (Seignobos, 1549) laisse le champ libre à toutes les interprétations. On en relève plus de 300 définitions différentes (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues en font un usage singulier et cette dimension universelle contribue à en brouiller la signification (Tylor, 1876). Si à l'origine, le terme de culture rappelle bien la fonctionnalité du travail de la terre, le monde se conçoit en retour conformément à la conscience humaine et l'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage (Vauvenargues, 1992). La culture témoigne de changements et atteste des modifications que l'homme apporte à son environnement professionnel qui affecte en retour ses modes de pensées et ses comportements. L'approche constructiviste insiste sur son aspect dynamique : la culture d'un groupe est la conséquence d'interactions sociales. Cette orientation envisage la culture d'entreprise par les représentations que s'en construisent les individus sous l'influence de leur vie sociale. Redéfinie dans cette vision contemporaine, la culture d'entreprise se présente comme un héritage au travers des habitudes de travail qui évoluent également au gré des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. Elle matérialise un socle social commun où les différentes individualités se retrouvent. Dans l'entreprise, sa spécificité reste liée à l'organisation structurelle, aux instruments dont l'homme se sert dans son travail, au milieu professionnel qui l'éduque et au langage technique qui lui permet d'y communiquer. Le personnel construit en commun dans l'entreprise, au fil du temps et des événements, une culture perceptible au travers de ses us et de ses coutumes professionnelles.

L'usage du concept de culture à l'égard de l'entreprise se caractérise par son originalité et de nombreux travaux et expériences signalent ce type de rapprochement dès les années cinquante dans les recherches du *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres. Dans des recherches de psychologie et de psychanalyse, consacrées à l'examen du comportement humain dans un cadre organisationnel, à la *Glacier Metal Company*, figure pour la première fois dans le champ des sciences humaines et sociales le terme de culture d'entreprise. Ces travaux avancent que tout changement organisationnel au sein d'une structure entraîne en retour un « *mode de pensée et d'action habituel plus ou moins partagé devant être appris et accepté* » (Eliott, 1951). Cette émergence des préoccupations de sens semble être une indication à la fois d'une perte des repères et à la fois le signe d'un désir de prise en charge de l'avenir (Reynaud, 1988). Après l'ère industrielle et les *Trente Glorieuses*, les organisations sont à la fois dans un problème de clarification des enjeux face aux évolutions de la conjoncture économique ainsi que dans une recherche de sens du travail. L'âge de la croissance et de la consommation cède la place à l'âge du sens et de sa maîtrise. Le travail en lui-même ne semble plus s'envisager comme principale finalité à la vie des employés. Les décideurs intègrent ces tendances et envisagent l'organisation en équilibre entre l'aspect formel, caractérisé par la structure et tout ce qui a trait au mode opératoire, et son aspect informel, à la recherche d'une harmonie sociale : « *Cet équilibre, qui tient les membres de l'entreprise ensemble quelque soit leur grade, se réfère à une perception identique et commune de ce qu'implique le travail à tous les niveaux de la hiérarchie* » (Weber, 1971). Les décideurs estiment avantageux d'envisager l'organisation comme un univers de relations sociales. Ils s'intéressent à quelques facteurs jusque-là ignorés et accordent une plus large place aux forces sociales. L'intégration des facteurs culturels, tels que les valeurs et les perceptions relatives à l'organisation, dans les modes opératoires des organisations comme dans les publications théoriques prennent peu à peu de l'ampleur. Si le rapport semble être fait entre le rendement et la notion de groupe, avec tout ce que cela comporte, la notion de culture n'y apparaît pas encore sous une forme conceptuelle. Elle demeure un phénomène non décrit et ses aspects ne sont pas identifiés comme étant du

ressort de ce que l'on entend ordinairement par culture. Cependant, une innovation dans la manière de considérer l'entreprise s'amorce.

Le management intègre des aspects et des données informelles et subjectives de l'organisation. Le mouvement *behaviouriste* ou *Ecole des Relations Humaines* développe l'observation microsociologique dans l'entreprise et contribue à mettre en lumière la place des éléments subjectifs (Mayo & McGrégor, 1933). Elle contribue à donner une image plus organique de l'entreprise avec l'amélioration de son fonctionnement par le recours à la dynamique des groupes restreints. Aux Etats-Unis, les apports de l'expérience de la *Western Electric* résultent d'une enquête de terrain d'une durée de douze années. Un courant dit *Effet Hawthorne*, entraîne à appréhender l'organisation comme un phénomène social. S'il ne parle pas encore de culture, ce courant l'intègre indirectement dans ses discours. Les résultats minimisent l'importance des caractères physiques et contextuels du travail en faveur d'aspects beaucoup plus subjectifs, tels que la vie de groupe, la construction de réseaux de communication et d'expression, l'ambiance générale et la qualité de l'environnement social. Cette nouvelle approche induit un mode de management typiquement américain liant l'augmentation du rendement à l'instauration d'une communication participative et régulière avec le personnel. Dés lors, tout ce qui se réfère au phénomène social s'introduit progressivement dans les préoccupations théoriques sur les organisations et dessine une nouvelle conception de l'homme au travail. Une jonction s'établit entre le tissu social et la forme structurelle de l'organisation. Sa représentation en termes de management ne se réduit plus seulement à une machine à produire. On reconnaît à l'entreprise des caractéristiques qui font d'elle un espace social où se créent des codes communs, des systèmes de représentations, des normes informelles et des réseaux invisibles que l'on cherche à contrôler. La culture de l'organisation s'assimile alors à un système de règles régissant les relations dans l'entreprise, utiles dans la résolution des problèmes d'adaptation face à l'environnement (Schein, 1986). Nous sommes dans une période d'éclairage social de l'organisation. La réflexion managériale se centre sur certains éléments, tels que les groupes et la vie sociale, l'étude des besoins individuels, les

motivations, les systèmes de régulation sociale et les interactions. Le concept de culture d'entreprise apparaît réellement dans le champ de recherche suite à la diffusion du livre intitulé *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1986).

Le succès du concept semble lié au fait qu'il introduit une nouveauté dans la façon d'appréhender l'entreprise selon le sens et la signification de l'action quotidienne des employés. Cette conception d'origine managériale s'éloigne des stratégies individuelles et collectives des agents (Woodward, 1965). Elle s'écarte des travaux sociologiques portant sur les logiques individuelles et les espaces de libertés personnelles que développent les acteurs au sein de leurs organisations (Crozier, 1987). Cette approche appréhende la culture comme l'élément structurant les capacités des individus et des groupes au sein de l'organisation. Le succès de cette définition s'explique par l'intérêt que lui portent les entreprises et qui contribue à promouvoir l'idée que la culture peut devenir un instrument de gestion et de performance économique. C'est le cas en Amérique du Nord où cette conceptualisation atteint une place centrale dans le courant *de l'école managériale* qui utilise la métaphore de la culture dans l'entreprise comme solution aux problèmes de management (Mintzberg, 1989). Cette apparition coïncide avec les prémisses de la création de l'Europe et l'intensification de l'internationalisation des firmes, sources de changements organisationnels majeurs. Les travaux sur la culture d'entreprise, réalisés face aux préoccupations de mondialisation des échanges et d'implantation des entreprises hors de leur pays d'origine, abondent dans le sens du modèle en vogue et visent des comparaisons par pays (Hofstede & Smith 1987). Il s'agissait d'étudier l'influence des cultures nationales sur les organisations par une approche à caractère anthropologique et psychosociologique. Des études sondent les gestions européenne, chinoise et soviétique pour les comparer à celles qui ont cours aux Etats-Unis et tentent d'en dégager les similitudes et les différences. Globalement, les résultats démontrent que les cultures locales et nationales exercent une influence sur le développement des valeurs et des croyances dans les organisations. Le contexte culturel local pousse les entreprises à adopter des formes d'organisation et des modes de communication adaptés à l'ensemble des comportements sociaux et culturels propres.

Ces travaux ne permettent pas de mettre en évidence l'existence d'une culture d'entreprise par pays. *A contrario*, ces études démontrent l'existence de variations culturelles au sein d'une même entreprise quand elle exerce sur différents continents. Mais de manière globale, l'ensemble de ces études, consacrées au management entre la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt, valorise une conception dominante de la culture d'entreprise qui s'approche sous l'angle fonctionnel, culturel et déterministe.

2 – La culture d'entreprise dominée par le modèle fonctionaliste

La notoriété de ces travaux contribuent à ouvrir une voie nouvelle d'investigation sur les organisations et le courant dominant prône l'existence d'un modèle commun, intitulé *Mac Kinsey*, encore connu sous le nom de schéma des sept S. Soulignons la ressemblance entre les ouvrages paraissant simultanément *The Art of Japanese Management* (Ouchi, 1982) et *Théorie in Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982). Il semble que l'un pourvoit à compléter l'autre. Globalement, ces ouvrages consacrent la culture comme le mode de résolution des problèmes dans l'entreprise et lui confère une vocation instrumentale. La culture d'entreprise s'y appréhende comme un processus destiné à conditionner les attitudes qui encouragent l'action, en fixant certaines croyances dans l'esprit des individus pour les aider à croire en ce qu'ils font. La mission attribuée à la culture serait de pourvoir aux processus d'identification, de gratification et d'encouragement du personnel. Ces processus incitent l'individu à se confondre dans un collectif, d'où l'importance des rituels, des symboles, des valeurs et la nécessité de leur cohérence. La culture se voit attribuer une dimension fonctionnelle destinée à construire la cohésion sociale entre les acteurs, en les stimulant mutuellement par la communication interne, leurs desseins devant fusionner. Sept valeurs partagées résument les éléments prépondérants de cette modélisation de la culture d'entreprise. Ils se présentent sous une forme récapitulative avec le terme générique de *shared values*. Les variables en sont : la structure, le style, la nature des personnels (*staff*), la compétence (*skill*), la philosophie d'entreprise (*superordinate goals*) et la stratégie. Cet ensemble doit s'organiser avec harmonie et cohérence, c'est le *wa* japonais. Cela

présuppose l'harmonie de l'organisation et projette l'image d'une culture d'entreprise idéale et bienveillante mais quelque peu utopique. Les auteurs schématisent cette relation d'ensemble sous la forme d'un hexagone qui comprend deux zones parfaitement délimitées, un espace chaud et un espace froid, plus exactement le *triangle froid* et le *carré chaud*. Les structures, stratégies et systèmes appartiennent au triangle froid, alors que le carré chaud relève de la dimension sociale. Cette vision pragmatique séduit les entreprises. L'harmonie préconisée s'y présente sous un ensemble de valeurs, de mythes, de rites et d'hommes qui se sont singularisés. Très souvent, les fondateurs atteignent un statut exemplaire et on les désigne comme des héros régulièrement célébrés.

Le lien de fonctionnalité est manifeste dans cette conception de la culture d'entreprise telle que le courant du *Main Stream* la présente. Les valeurs énoncent les comportements que le management demande d'adopter et s'utilisent essentiellement comme tuteur et expriment les idées, les croyances et la philosophie du groupe. Cette conceptualisation résulte du besoin de rationaliser la dimension sociale des organisations. Les normes, les règles et les procédures émergent essentiellement pour satisfaire le besoin de références lors de situations ambiguës. Il s'agit de procédures d'influence vis-à-vis des individus, de l'influence de la classe dirigeante sur la classe dirigée. On observe ce rapport entre le pouvoir et les valeurs de l'entreprise dans les plaquettes institutionnelles, généralement remises aux nouveaux recrutés et qui figurent en évidence sur les murs extérieurs des établissements, dans les couloirs, les ateliers et les bureaux. La dimension instrumentale est évidente quand on examine ce que les consultants créateurs du concept nous présentent comme un contenu culturel. La culture d'entreprise réside essentiellement en une série de descriptions subjectives de l'organisation en provenance de ses décideurs. Les auteurs choisirent d'entériner scientifiquement leur concept en invoquant les travaux relevant d'un courant qui confère à la culture les fonctions d'intégration de l'individu et de maintien social de la société. Ils se réfèrent de manière fondamentale essentiellement au courant fonctionnaliste américain pour légitimer leur conceptualisation de la culture d'entreprise.

Le courant fonctionnaliste explique les phénomènes de socialisation des individus par une approche déterministe de la culture qui s'impose aux acteurs (Parson, 1937). Plus spécifiquement, cette approche définit la culture d'entreprise comme une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent les modes de comportements. Dans cette formulation globale et fonctionnelle, la culture d'entreprise s'appréhende par un ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de pratiques sociales communes qui conditionnent la personnalité des individus dans l'organisation.

3 – L'instrumentalisation défailante de la culture d'entreprise

On envisage difficilement la culture réduite à un système de valeurs et d'attitudes figées. Conceptualiser la culture dans un répertoire formel, oriente la formulation de notre problématique : « *La dimension culturelle d'un groupe professionnel peut elle se limiter à certains de ses éléments constitutifs que représentent ses valeurs, ses rites, ses symboles, ses mythes et ses héros* » ? Examinons l'ensemble des éléments tel que le courant du Main Stream nous les présente. Le contenu manipulateur apparaît distinctement dans ce mode de communication éloignée des réalités sociales de l'organisation. Le premier élément concerne les valeurs de l'entreprise. Elles matérialisent les idées, les croyances partagées, qu'elles soient déclarées ou non dites, le *credo* de l'entreprise. Elles sont en général intégrées au sein de la communication du management, promulguées au moyen de supports de communication classiques tels que les livrets et les manuels remis aux employés, avant d'être approfondies au travers de séminaires. Elles se décryptent au travers de trois valeurs : *les valeurs déclarées, valeurs apparentes et les valeurs opérationnelle*). Les valeurs déclarées sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe. Les valeurs apparentes prennent forme notamment dans le choix des héros, des dirigeants, dans le choix de ce que le management estime être une réussite. Les valeurs opérationnelles se retrouvent dans certaines procédures de gestion comme, par exemple, dans *The Yellow Book* de l'entreprise *Schlumberger*. Le livre de comptes mensuel est remis par chaque responsable à son supérieur avant le début du mois suivant pour une estimation des résultats. Ce même tableau de bord complet est nommé *Green Book* aux

échelons inférieurs et devient de proche en proche, le *Yellow Book*. On mesure la limite de ces valeurs quand elles présentent un caractère impérieux et qu'elles visent essentiellement à être intériorisées par les individus.

Le second élément prend forme dans les rites et les rituels de l'entreprise. Ce sont les activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle n'évolue au gré des modes. « *Chaque rituel nous apparaît comme une opération double. À l'endroit, il met en oeuvre des règles de conduite auxquelles on assigne un but particulier : la fécondité, la réussite à la chasse, l'initiation ou le deuil. Il se distingue ainsi de tous les autres par la succession des actes, les formules qui les relient et le moment particulier où il se déroule. Les cérémonies et les réunions qui le motivent, s'appuient sur une croyance. Elle lui donne un sens et explique son efficacité. À cet égard, les rites incarnent les représentations communes qui peuplent la conscience que l'éducation instille* » (Moscovici, 2000). Concrètement, ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas, de célébrations, à l'occasion de départs à la retraite, de promotions et d'anniversaires. La chaîne de restauration rapide *Mac Donald's* organise chaque année la *Journée du fondateur*, le premier vendredi d'octobre. Ces rituels sont visibles surtout lors de l'intégration des nouveaux membres. Comme le note la charte des ressources humaines de *Bouygues*, « *La fidélisation des nouveaux embauchés est une nécessité, pour créer d'emblée les conditions de leur adhésion à nos valeurs et à notre état d'esprit, ils doivent faire l'objet d'un accueil attentif* » (Publication Entreprise Bouygues, 1998). Les entreprises organisent des parcours d'intégration. Par ces rites initiatiques intégrateurs et d'exclusion, d'après le responsable du département des ressources humaines du cabinet *Ernst & Young* : « *On isole le néophyte loin de chez lui, on le met en Jean's, on le débarrasse de tout ce qui faisait sa personnalité, on lui raconte les mythes de la création de l'entreprise et on tente de lui faire partager les valeurs, puis c'est la libération, le pot de fin de stage qui signifie que le recruté est devenu un homme et qu'il*

va pouvoir se construire une nouvelle identité au sein de l'entreprise » (Publication Cabinet *Ernst & Young Conseil*, 2000). De tels procédés, loin de communiquer une culture d'entreprise, fournissent essentiellement le prétexte pour trier plus en profondeur les salariés. Ce jugement ne porte pas sur leurs qualités professionnelles, mais en fonction d'une soumission à un ensemble de signaux d'identification que l'on considère ensuite comme constitutifs de la culture de l'entreprise.

Le troisième élément prend forme dans les symboles. Ils concernent aussi bien la tenue vestimentaire, la dimension des bureaux, le mobilier, les récompenses, les insignes qui démarquent les personnalités, les statuts que les logos. Ils signifient explicitement par les signes et les codes qu'ils contiennent, de quoi il retourne exactement dans l'organisation et sont en cohérence avec la culture qu'ils reflètent. Ainsi, en 2000, lorsque le groupe *Arthur Andersen* périclitait, un employé se rappelant que le logotype de la société représentait deux portes fermées, conclut que « *ce n'est pas un hasard, il faut se débrouiller seul, personne ne se connaît ni ne se salue !* ». Dans un reportage télévisuel présentant la société, le présentateur insistait sur la particularité que les acteurs de l'organisation n'ont pas de bureau fixe. Ils placent à l'intérieur d'un petit meuble mobile, l'ensemble de leurs dossiers et affaires personnelles et se rendent en fonction des disponibilités matérielles du moment dans un local qui se transforme, le temps de son utilisation en espace personnel. Cette logique d'aménagement, qui rappelle celle de l'univers militaire où chaque bureau est impersonnel, intemporel et virtuel, concourt à exacerber les besoins identitaires que cherchent à combler les symboles de l'entreprise. La culture de l'entreprise possède également ses mythes. Il s'agit d'histoires et d'anecdotes qui deviennent des faits significatifs avec force communication car « *le mythe correspond à une représentation mentale schématique, à une évidence trompeuse. C'est une simplification de la réalité ayant un caractère non objectif. De ce fait, ils éloignent de la compréhension véritable en fournissant des explications tautologiques* » (Pemartin, 1995). Les consultants d'entreprise insistent sur le rôle des mythes dans la transmission des valeurs et « *tentent d'énoncer dans un langage élevé et inspiré ce que les objectifs et méthodes de l'entreprise ont de particulier et qui en fait*

son identité. Les mythes qui ont du succès ne sont jamais purement cyniques ou manipulateurs. Ils contribuent à développer un sens unifié de la mission collective et ainsi apportent de l'harmonie à l'ensemble » (Peters & Waterman, 1987). Systématiquement, les mythes racontent la naissance de l'organisation et mettent l'accent sur le rôle du fondateur, qui généralement parti de rien aboutit à l'excellence. De manière récurrente dans nombre d'organisations, ils rendent compte d'événements importants sans lesquels l'entreprise n'aurait pas vu le jour. Le groupe *Elf-Aquitaine* présente la découverte du gisement gazier de Lacq à l'origine de la création de la société. Chez *Saint-Gobain*, il est explicitement mentionné les rapports avec les manufactures royales et Louis XIV, avec tout ce que cela représente en termes identitaires.

Enfin, apparaissent les héros ou champions de l'entreprise. Ils sont présentés comme l'expression vivante de la culture d'entreprise. Au travers d'eux, il est implicitement espéré que leurs attitudes retentissent sur l'efficacité de l'équipe. On relève l'existence de deux catégories de héros : *les héros acquis et les héros innés*. Ces deux catégories doivent concourir à servir de catalyseur dans la construction identitaire de l'organisation. Il y a ceux qui le sont naturellement et légitimement et cela concerne en général les fondateurs de l'entreprise ou ceux qui ont réussi, au moment de l'acquisition de l'entreprise, à faire face à un défi en l'apparence impossible à relever (Deal, 1996). Souvent, les entreprises mettent en scène les faits des hauts personnages. La célèbre histoire du Président du groupe informatique *IBM*, Thomas Watson, occupe une place importante dans la culture de l'entreprise : Il se voit catégoriquement refuser l'entrée de sa propre firme par le portier de l'immeuble sous prétexte qu'il ne porte pas le badge obligatoire, cela, en dépit de ce qu'il ait été au préalable reconnu. La culture sécuritaire de l'entreprise *IBM* est de notoriété publique dans le monde informatique. Le recours à ces héros s'effectue dans le but d'entériner la cohérence des valeurs et d'affirmer leur pouvoir de référence au sein de l'entreprise. Il y a également les héros de la situation, l'employé du mois de chaque établissement *Mac Donald's*, qui pourvoit par ses actes à l'excellence du restaurant. Il fabrique, vend des produits et assure le service dans une

situation donnée et fait preuve de vaillance et de performance au quotidien. Cette caractéristique représente le dernier élément d'une conceptualisation qui envisage la culture d'entreprise comme un outil d'endoctrinement idéologique visant à établir chez les acteurs une vision de la réalité profitable au management.

4 – Le recul de la culture d'entreprise en communication

Ce modèle fonctionnel privilégie la rationalité managériale qui cherche à mettre de l'ordre dans la dimension sociale de l'entreprise. Au plan fondamental, il s'annonce au travers de constats et cherche ensuite à se renforcer par un recours théorique. Il n'existe pas de démonstration rigoureuse et l'ensemble de ce qui compose cette théorie est consigné dans des termes qui font appel au raisonnement et cherchent à atteindre le domaine de la croyance, comme en témoignent les références philosophiques des auteurs. Le modèle exposé donne l'impression qu'il faut que le personnel y croit pour qu'il fonctionne. Pour preuve, les auteurs mettent essentiellement l'accent sur l'expérience. Il ne s'agit pas de prendre l'organisation comme un laboratoire pour y effectuer des expériences, mais de se mettre à l'écoute des entreprises. L'importance est mise en particulier sur les organisations qui réussissent et dont on examine leur fonctionnement quotidien pour mettre en mots ce qui est constaté. Si cette logique séduit le lectorat des décideurs du fait de son aspect pragmatique et opérationnel, elle révèle un caractère idéologique inadapté à la communication interne des entreprises contemporaines. Le point central d'explication, concernant le recul de la culture d'entreprise en communication, c'est quelle s'envisage par le management sous des représentations et des attitudes fixes et statiques alors que la culture est un élément dynamique sous l'influence des inter relations sociales. La conceptualisation dominante qui sert de modèle se réduit à la construction d'un guide de l'action quotidienne de l'employé face aux incertitudes qu'il rencontre dans ses activités professionnelles. Elle s'apparente à un outil destiné à attribuer des images fortes et figées de l'organisation à ses acteurs, pour constituer un ensemble d'opinions positives à l'égard de l'entreprise. Cette approche reste étroitement liée aux volontés du management et lui confère un caractère manipulateur qui désigne la culture d'entreprise sous les termes d'idéologie

managériale. L'explication du recul semble résider dans cette caractéristique explicitement émergente du modèle proposé pour lequel la culture d'entreprise reste dépendante du pouvoir en place. Ce modèle relève d'une conception relativement simplifiée de la culture d'entreprise qui reviendrait à envisager que son sens dépend essentiellement des intentions du management. Ce processus de transmission des idéologies dans l'organisation est restrictif. Pour preuve, malgré la popularité du modèle aux *Etats-Unis*, certaines approches de nature interprétative et ethnologique, conduites par Max Alverson, Ervin Goffman, R.K. Merton, G.H. Mead ou encore Raymond Boudon en France, dénonçaient cette instrumentalisation. Pour ces courants divergents, un processus culturel fonctionne quand il est socialement significatif et qu'il possède un sens manifeste pour l'ensemble des acteurs (employés, clients, partenaires, etc.). Ces courants reconnaissent que le modèle dominant n'intègre pas le jeu politique de ses acteurs pour privilégier une logique qui se veut essentiellement fonctionnelle. Certains auteurs français remettent en cause cette conceptualisation et expliquent que « *ces rejets sont avant tout culturels, et rendent compte à leur manière de différences dans les principes organisateurs américains et français et dans la façon de se représenter les organisations, qui relèverait d'une logique fonctionnelle pour les Américains et d'une dominante personnelle pour les Français* » (Amado, Fauchaux et Laurent, 1991). Globalement, ces travaux s'opposent à la logique qui s'éloigne de l'aspect dynamique de la dimension sociale des organisations et qui envisage la culture d'entreprise essentiellement par les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes.

Cependant, quelques auteurs francophones, dont Georges Archier et Hervé Serieyx, légitiment le caractère pragmatique et envisagent la culture d'entreprise comme un outil de gestion des ressources humaines au travers des projets d'entreprise. Afin d'accéder à une entreprise qu'ils baptisent de 3^o *type*, les hommes et les objectifs de l'entreprise doivent se tourner vers l'avenir. Ils prônent : « *le projet d'entreprise, les cercles de qualité et les cercles de pilotage qui doivent être partagés afin de faire ensemble en fonction de valeurs partagées, de règles du jeu, de la culture, des invariants, de la morale et de la règle* » (Archier & Serieyx, 1986). La visée

instrumentale du projet d'entreprise s'éloigne de la réalité sociale de la culture pour revêtir l'apparence d'un discours. « *Ce n'est donc qu'apparemment que le projet reste un discours, ou du moins s'assimile à une réflexion purement théorique. Il n'est pas, comme la culture, une construction objective vouée à passer par une étape cognitive autonome. Sur le plan du contenu, qui engage l'éthique et la règle de l'action, mais surtout de la forme, le projet d'entreprise a une portée pratique au point de reproduire ce qui fonde la pratique même de l'entreprise en tant que telle* » (Kerven, 1998). La pensée contemporaine envisage la communication comme un processus socialement élaboré et partagé, constituée à partir d'expériences, de savoirs et de modèles de pensée. Elle considère la culture d'entreprise comme « *une des voies de saisie du monde concret, circonscrite dans ses fondements et circonscrite dans ses conséquences* » (Moscovici, 1985). Le recul de l'usage de la culture d'entreprise en communication semble bien trouver son explication par la vocation essentiellement manipulateur que lui prête le management qui « *revendique de diriger et d'orienter les attitudes pour préparer les acteurs à l'action et maîtriser l'environnement aussi bien interne, qu'externe* » (Thévenet, 1994). Nous cherchons à valider cette explication, par une étude de différentes structures, en nous attachant à démontrer que la représentation qu'élaborent les décideurs de la culture d'entreprise se réfère essentiellement au modèle fonctionnel dominant.

5 – Les exemples du traitement fonctionnel de la culture d'entreprise

L'étude de cas porte sur l'usage de la culture d'entreprise au travers des discours et des supports de communication de grandes firmes françaises. Le critère de sélection des organismes étudiés réside dans la volonté de couvrir différents secteurs économiques. L'opportunisme lié à la présence de restructurations organisationnelles fut prioritaire car les situations de changement structurel entraînent le management à se préoccuper de maintenir la cohésion sociale de l'organisation. La vocation de la communication interne réside souvent dans la justification du changement (Pluchart, 1998). L'étude explore le contenu des actions de communication interne de plusieurs entreprises face au problème d'adaptation à l'environnement. L'investigation procède par une analyse du contenu de

la communication interne des organisations et en explore les valeurs invoquées et les finalités. On accordera une attention particulière à relier le discours à la conjoncture (Blanchet, 1991). Pour chaque firme, le contenu spécifique de la communication du management sera relié aux contraintes présentes dans son environnement socio-économique et à ses réalités organisationnelles. On s'attache à extraire la cohérence entre le discours managérial valorisant la dimension culturelle de l'entreprise qui permet l'adaptation, l'initiative et l'innovation à tous les niveaux et le remplacement dans les faits du contrôle vertical des décisions, de la standardisation du travail et de la centralisation de la communication. Ce mode d'exploration fait émerger comment le management se représente sa culture d'entreprise. « *La représentation sociale est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1994). L'hypothèse du recours au modèle instrumental auquel la direction se réfère, avec contenu idéologique et vocation manipulateur, peut trouver sa validation si le degré d'incohérence entre le discours et les faits s'avère élevé. Même si toute organisation est parcourue de tensions et de contradictions, une certaine cohérence doit être établie entre adaptation à la conjoncture et régulations sociales pour que le contenu de communication interne soit significatif. Ce volet d'étude se déroule sur une période d'une année et passe en revue les documentations institutionnelles, les publications professionnelles, les articles de presse et le compte rendu de conférences tenues en interne par les décideurs quand ils s'expriment sur le changement organisationnel et la dimension culturelle de leur entreprise. L'étude respecte l'anonymat des organisations et des différentes personnalités, son attention se centre essentiellement sur la représentation de la culture d'entreprise que s'en construisent les décideurs. La disponibilité des équipements mis à disposition par l'université de Nice Sophia-Antipolis facilite le volet exploratoire. Outre le fait de disposer d'outils techniques adaptés, l'université attribue à la recherche une dimension institutionnelle qui favorise le contact vis-à-vis de l'ensemble des différentes personnalités ressources (presse, documentation d'entreprise, etc.). Cette méthodologie présente l'avantage de couvrir le terrain d'exploration et permet d'étudier les discours des personnalités sur le même sujet en évitant les

contraintes de réaliser des entretiens avec des capitaines d'industries inaccessibles. Au total, six entreprises ont été investiguées et la synthèse de leur communication interne permet d'avancer des éléments de réponse.

5-1 Une firme de papeterie réoriente l'identité de ses ouvriers

Propriété d'un groupe espagnol et filiale d'un groupe franco-britannique de 26 000 personnes, l'entreprise compte 1 300 salariés, dont la moitié travaille à l'étranger. Née en 1557, l'entreprise occupe toujours une vallée ardéchoise et sa culture reste marquée par une tradition paternaliste, un fort attachement des employés à l'entreprise, une communication orale dominante et une technologie lourde avec un chiffre d'affaire de 150 millions d'euros et 39 000 tonnes de papier. Au début des années 80, pour répondre à la pression des marchés internationaux et à la diversification de sa clientèle, l'entreprise entre dans un processus de grande mutation. Le changement organisationnel touche la transformation du papier qui fonctionnait sur un mode taylorien, avec des ateliers cloisonnés et la contrainte d'une forte saisonnalité, puisque 15 des 18 millions de pochettes vendues chaque année le sont entre mars et juin, pour la rentrée scolaire de septembre. L'impulsion du changement est donnée par une série d'aménagements techniques importants des bâtiments et des machines, ainsi que par la mise en place d'une gestion de production assistée par ordinateur (GPAO). On constate que la communication de cette grande entreprise traite du besoin d'améliorer ses performances par « *l'utilisation du potentiel humain, la baisse des coûts de la non qualité ainsi qu'une meilleure productivité nécessaire pour faire face à la montée en cadence du travail qui habituellement demande deux à trois semaines de temps de réaction* ». La communication interne centre sa légitimité sur une définition très claire et cohérente du projet d'entreprise « *qui permet de faire face à l'évolution des contraintes extérieures* ». Le management donne comme objectif à sa communication, la paix sociale et une plus forte implication des partenaires sociaux. Elle accompagne la transformation de l'outil industriel en revalorisant le travail des cercles de qualité et les compétences de l'encadrement en animation et en pédagogie. Les décideurs cherchent à valoriser l'enrichissement de la culture d'entreprise dans le travail en équipe qui apporte aux

employés plus de transparence et de confiance dans leur travail et développe leur polyvalence par les situations d'apprentissage et d'auto formation. Cependant, cette communication ne parvient pas à redonner un sens social au travail dans ces nouvelles modalités organisationnelles et la majorité des acteurs restent résistants aux évolutions. Le message valorisant *la culture de la polyvalence professionnelle* donne l'impression aux employés que personne n'est techniquement plus indispensable à l'organisation.

5-2 Une régie automobile rationalise le sens du travail de ses équipes

Dans la dernière décennie, cette grande firme automobile de 130 000 personnes, créée en 1818 et qui réalise 40 milliards d'euros de chiffres d'affaires, adopte une nouvelle organisation du travail alliant une décentralisation des pouvoirs de décision, une réduction des niveaux hiérarchiques et une nouvelle rationalisation des flux de production. Le processus se traduit par une démarche de qualité totale dont la finalité est la maîtrise des coûts et des délais ainsi que l'amélioration des produits et des services. La société réorganise sa production en unités élémentaires de travail qu'elle définit comme un ensemble homogène de production de biens ou de services de taille réduite. Les différents principes retenus pour la création des unités élémentaires de travail résident dans la nomination d'un responsable hiérarchique dans une ligne hiérarchique courte, une taille réduite à un effectif de vingt personnes au maximum, travaillant dans une même unité de temps et chaque unité identifie son produit, son client et son fournisseur principal. Pour obtenir une implication de tous les acteurs de l'organisation, les décideurs communiquent sur *le plan d'accélération du progrès* qui doit permettre de faire face à une concurrence mondiale plus accrue. Le dispositif managérial se veut participatif et contractuel avec des indicateurs et des objectifs pour l'unité, validés par des entretiens annuels. Le management valorise ces indicateurs qui doivent permettre d'appréhender la performance de l'unité. Le management communique sur les avantages culturels de cette redéfinition des activités professionnelles. Les décideurs pensent qu'elles requalifient le travail de l'acteur qu'ils se représentent isolé et perdu au sein de la chaîne de montage de l'usine. Les préoccupations culturelles sont alors essentiellement traitées comme un besoin de répondre aux exigences de réactivité et

d'adaptation induit par les variations de la demande et les aléas de l'économie actuelle. D'une manière générale, la communication relative à l'organisation du travail en équipe se base sur l'augmentation des compétences avec force de stages de formation pour le personnel, mais quand l'entreprise s'est penchée sur la culture de l'unité élémentaire de travail, le management impose à chaque membre de faire la connaissance de chaque partenaire et de participer à des animations. Il ressort la constatation globale que le management envisage d'intervenir dans l'établissement des relations sociales au travail à la manière d'une conception rationnelle et formelle d'organigramme sans envisager la dimension spontanée et aléatoire de ce type d'interactions.

5-3 Un quotidien développe le sentiment d'appartenance de sa rédaction

Avec un tirage de 850 000 exemplaires par jour, un lectorat de plus de 2 millions de personnes et 38 éditions, ce quotidien occupe la place de premier quotidien français depuis 1975. Le journal siège à la périphérie de Rennes. Outre ses 2 000 salariés, il fait travailler plus de 6 500 personnes, correspondants, dépositaires et porteurs. Le journal a toujours été marqué par une forte culture animée d'une sensibilité humaniste prononcée dans une éthique sociale forte qui prend son origine sur une forte puissance syndicale. Le changement organisationnel a été impulsé par le besoin d'évoluer au plan technologique. Ces évolutions liées au développement des technologies impliquent de sensibles transformations dans les métiers et leurs représentations. Pour intégrer les nouvelles technologies dans les processus de travail de l'entreprise, il fallait transformer les métiers, en supprimer certains et en créer d'autres. L'expérience menée mérite une attention particulière car les journalistes représentent une catégorie sociale réputée difficile qui se retrouve face au grand projet technique de refonte de la présentation du journal qui impose de travailler sur la forme et sur le fond. Le management intensifie sa communication pour accompagner les plans d'action destinés à ce personnel dont la technicité doit fortement se développer. La communication interne de l'organisation dans son ensemble insiste fortement sur les résultats économiques catastrophiques et les indispensables enjeux pour l'entreprise d'utiliser les nouvelles technologies pour développer des formes de productivité qui font appel à des méthodes de travail

davantage axées sur un raisonnement économique et marketing. Le management légitime sa communication avec force études comportementales des lecteurs et d'analyse des attentes de la clientèle. L'acceptation du changement organisationnel reste difficile malgré l'apport technologique. Si progressivement, certains employés deviennent acteurs de ce changement, et si de nouvelles relations s'installent, les conséquences sociales sont très nettes et touchent à la fois les comportements des salariés et la culture de l'organisation. La communication n'arrive pas à contrer l'affaiblissement de la motivation et l'apparition de comportements de *parias*. Le management a sous-estimé la dimension culturelle et historique de cette profession caractérisée par un sentiment d'indépendance et de maintien à distance du pouvoir qui engendre un refus d'intégrer les nouvelles modalités de travail et un désir de revenir à l'ancien système.

5-4 Une compagnie d'énergie cherche une identité pour ses équipes

Cette compagnie emploie 160 000 personnes et réalise 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel. Repenser le travail de distribution d'énergie se guide sur la technique et le métier qui conduit à créer des groupes fortement spécialisés par activités (accueil, gestion, relève, branchements, maintenance, etc.). Dans le même temps, les attentes de la clientèle évoluent et se diversifient. Les réponses apportées restent canalisées par le cadre de l'organisation nationale qui assure la cohérence générale au détriment de l'adaptation locale. Le constat de cette inadéquation de l'organisation conduit la direction de la distribution à créer des *zones clientèle* qui sont des groupes responsables de la satisfaction et de la gestion de la clientèle courante en milieu urbain. Ainsi s'amorce un changement profond, qui conduit à la transformation de la direction de la distribution en direction d'une nouvelle entité de services au travers de la notion de groupe responsable qui implique de supprimer les postes de travail à faible valeur ajoutée. Avec force d'innovations technologiques, d'un meilleur niveau de formation et d'une hiérarchie plus directe, les groupes doivent revoir leur organisation. Dans ces unités, les compétences d'étude, de devis, de commande des travaux et de surveillance des chantiers sont regroupées, de sorte qu'ils se trouvent responsables de dossiers complets. L'objectif de la direction reste idéalisée et la plupart des unités s'efforcent d'intégrer l'insertion de

micro-ordinateurs, la réflexion sur l'organisation et la formation. Ces démarches sont difficiles à mener et rapidement les groupes ne s'impliquent pas dans la responsabilité des zones de clientèle pour privilégier la maîtrise des technologies informatiques. Conséquence directe de ce *reengineering*, les groupes résistent à cette nouvelle vocation qui reste difficile à appréhender. Le centrage sur les objectifs technologiques se réalise au détriment d'une vision d'ensemble et d'une solidarité qui devait s'exprimer dans toutes les composantes de l'entreprise. Globalement, les acteurs préfèrent penser à leurs tâches professionnelles concrètes, palpables et rassurantes ; la définition en termes de projets et de mission est trop globale. De plus, la communication définit la culture professionnelle de ces groupes par une somme d'activités, renvoyant à une logique taylorienne. Les groupes actuels accomplissent leurs activités qu'ils perçoivent sous la forme de fragments de mission et restent en quête d'une identité professionnelle clairement reconnue.

5-5 Une entreprise de transport délègue l'identité de ses unités

Fondée en 1949, cette régie de 45 000 agents met en oeuvre un vaste processus de refonte de ses structures, de son organisation et de sa communication qui découlait d'un constat préoccupant pour l'entreprise publique de transport. Une centralisation excessive de la prise de décisions, aggravée par les lignes hiérarchiques, ne permettait pas de réagir aux exigences des voyageurs. Le projet de réforme reconstruit l'entreprise à partir de la création de cent cinquante unités décentralisées opérationnelles, regroupant chacune six cents à mille agents dans des activités impliquant un contact direct avec les clients. Ces unités opérationnelles constituent des pôles de responsabilités techniques, commerciales, économiques et sociales et sont responsables du service public à l'intérieur de leur territoire. La communication vise à responsabiliser les hommes par la décentralisation des décisions et des résultats. Le management valorise la dimension collégiale de la décentralisation, les nouvelles pratiques de relations sociales et les relations avec les clients. Cependant, l'amélioration du service rendu aux voyageurs n'est pas d'avantage au centre de la culture de l'entreprise. La réalité témoigne que le management communique essentiellement par voie institutionnelle avec dix comités

d'établissement et un comité central d'entreprise, créés avec des délégués du personnel élus au niveau de chaque unité. Ce que le management considère comme élément de culture de métier s'élabore essentiellement en référence aux exigences des partenaires sociaux, et traite principalement de problèmes de carrières, de rémunération et de conditions d'exercice. La principale conséquence s'observe sur le sentiment de décentralisation qui reste faible dans cette grande organisation et semble bien constituer le point central qui nécessite une très longue période d'ajustement culturel rappelant la dimension patrimoniale et conservatrice de la culture.

5-6 Une compagnie de motorisation cherche ses nouvelles valeurs

Conséquence d'une importante crise, cette compagnie de fabrication de moteurs, employant plus de 1 600 personnes, opère une soudaine reconversion. A la suite de la fermeture des chantiers de construction navale, la société réoriente sa production passant du moteur propulseur de navire au moteur stationnaire destiné à produire de l'électricité. Il vend actuellement la totalité de ses moteurs de grande puissance à l'étranger, essentiellement sur les marchés asiatiques et plus particulièrement chinois. La nouvelle vocation de l'entreprise devenant une activité de grande exportation. Un plan de restructuration relativement classique préconise des changements nombreux, des investissements techniques et des économies drastiques, à effectuer notamment par la réduction des effectifs au-delà des mesures de préretraite déjà prises. À l'aide d'un conseil extérieur, l'entreprise lance une opération de redynamisation globale. Toute personne, quelle que soit sa place dans l'entreprise, souhaitant faire des propositions pour améliorer la situation, dans quelque domaine que ce soit, devait se faire connaître auprès d'un comité de pilotage désigné, et composé de neuf personnes inter-hiérarchiques et inter-services. Des groupes d'études sont formés et de nombreuses propositions traitent des problèmes de fond. La réalisation de ce projet se heurte aux contraintes de la matérialité professionnelle, il est plus difficile de faire que de dire même si la communication cherche à valoriser l'union des dirigeants et des ouvriers dans un même corps qui doit faire face à un ennemi économique commun. La direction organisait des séances d'information pour faire vivre les batailles économiques gagnées

ou perdues de l'entreprise. Une intense communication en groupes et en groupes inter-services et inter-hiérarchiques tente d'endiguer la démotivation des employés face aux nombreux départs au sein de l'encadrement, même supérieur, événement social toujours vécu intensément par les employés. Le président entame une campagne de communication sur les valeurs morales et spirituelles, dans chaque occasion, par la prise de parole, les attitudes et les décisions. La communication se centre sur le progrès, le renouveau, l'engagement, le rêve partagé d'une entreprise où chacun, à sa place, pourrait s'exprimer, être écouté, considéré et se réaliser, où les barrières tomberaient et où les relations seraient plus franches et efficaces. Le management engage le travail sur une charte des valeurs de l'entreprise. Chacun est appelé à proposer les siennes et des centaines de phrases et de mots sont récoltés. Globalement, malgré cette cristallisation, le changement du visible n'est pas seul garant du changement culturel et les attentes, au-delà du concret ont des difficultés pour atteindre cette dimension. La communication reste toujours celle de la direction, toujours insuffisante et relativement entachée de suspicion. Ce que l'on remarque c'est que le management communique contre les *faux bruits* pour les remplacer par de *vrais bruits*. Finalement, dans une usine qui cherche à *détayloriser le travail*, ce n'est pas une chose facile car elle ne sait pas faire autrement, même dans sa communication interne.

6 – L'explication de l'échec de la culture d'entreprise en communication

La synthèse des études de cas démontre que le management se représente la culture d'entreprise comme un outil fonctionnel de gestion de la dimension sociale. L'assymétrie de la communication apparaît nettement entre le management qui tente de véhiculer une rationalité stratégique et économique alors que l'acteur évolue dans une dimension sociale et culturelle qui se caractérise par la spontanéité de sa construction. Quand le discours traite de la dimension culturelle de l'organisation, il puise systématiquement sa légitimité dans les nouvelles organisations que les contraintes de l'environnement forcent à adopter. Ils communiquent ensuite sur ces nouvelles modalités de travail qu'ils estiment valorisantes pour les employés en référence à une représentation rationnelle de la dimension sociale et de la culture de l'entreprise. On

constate que la restructuration de l'organisation en équipe n'apporte pas d'autonomie supplémentaire à l'employé. Pour un travail de service comme pour une activité de production, un chiffre évoluant entre une dizaine et une vingtaine de participants, limité à un maximum de cinquante, s'impose comme l'effectif moyen de la restructuration moderne de l'entreprise en équipes opérationnelles. Le management communique systématiquement sur l'élargissement des responsabilités, l'autonomie ainsi que l'auto-détermination dans la fixation et la conduite des différents objectifs professionnels comme corollaires des mutations nécessaires pour rester compétitif face aux organisations concurrentes. S'il est indéniable qu'adopter une mode organisationnel de fonctionnement plus flexible permet d'affronter les évolutions rapides des marchés, il apparaît une contradiction dans la communication interne à ce sujet. Le management tente systématiquement de valoriser l'intérêt social pour l'entreprise de cette nouvelle organisation qui donne plus d'autonomie aux acteurs. Mais ce sont essentiellement la dynamique du travail en équipe, le bénéfice d'un meilleur regroupement des différentes compétences et le gain d'une meilleure circulation de l'information qui justifient la restructuration. Culturellement, cette modalité tend à banaliser le travail individuel et on remarque que ce que le management se représente comme contenu culturel, réside principalement en une description fonctionnelle des avantages du travail en groupe. Le fonctionnement en réseau n'enrichit pas la dimension sociale du travail. L'organisation moderne se compose d'une multitude de petites structures reliées entre elles au sein d'une plus grande structure mère. Cette nouvelle disposition de travail en réseau permet de mieux absorber les variations de cadences, les mutations technologiques et les aléas de production. Cette modalité entraîne la création et le développement d'un intense réseau d'échanges et de transactions professionnelles. Les dirigeants communiquent en interne sur l'enrichissement social de ces échanges transversaux et interprofessionnels. Ce contenu de communication est en décalage par rapport à la réalité sociale des acteurs. L'intérêt en termes d'autonomie et d'indépendance est difficilement identifiable par les acteurs et leurs comportements ne suivent pas les stratégies d'alliances et de coopération décidées par le management. Au niveau des employés, la coopération ou la concurrence avec d'autres organisations est principalement régie par des relations informelles et

affectives qu'ils développent de manière spontanée. Ce travail plus proche du terrain n'accroît pas la compétence professionnelle. Les organisations réduisent le nombre d'échelons hiérarchiques. On demande aux employés de s'engager dans un travail plus opérationnel et plus direct et on exige en retour plus de rendement et de qualité dans la production. Au même titre que les capacités et les qualifications professionnelles, la personnalité et les qualités humaines sont mises en avant dans la communication interne comme des composantes indissociables pour faire évoluer les représentations du travail vers une mission plus proche du terrain en valorisant systématiquement les métiers de l'entreprise. L'intérêt pour le management est de faire face au besoin de renforcer l'image de l'entreprise dans un marché qui tend à la banalisation. De manière récurrente, les nouvelles modalités s'accompagnent d'un contenu de communication destiné à revaloriser les nouvelles compétences professionnelles de ces activités plus proches des clients et des fournisseurs. Si les tensions sociales, liées à l'exercice du pouvoir et à la hiérarchie perdent quantitativement de leur importance, elles laissent la place à une image banalisante de la dimension fonctionnelle d'un travail en quête de sens et d'identité.

Globalement, les enseignements des études de cas nous renseignent sur une interaction majeure. La représentation de la culture d'entreprise chez les décideurs est perceptible au travers des actions de communication vouées à agir sur la vie sociale de leurs organisations. Ils puisent systématiquement la justification de leur action dans la conjoncture qui est présentée comme principale source de légitimité, quelle que soit la firme, la période ou le métier. Que ce soit dans les discours stratégiques, dans les publications d'entreprises ou dans la presse professionnelle, le management accompagne toutes ses actions par un contenu de communication qui invoque les multiples maux de notre société dite post-moderne. On souligne dans le contenu relatif à la culture d'entreprise accompagnant les nouvelles modalités organisationnelles que les dirigeants cherchent à valoriser les nouvelles tâches et fonctions des acteurs, en référence à une représentation de la culture d'entreprise fidèle au modèle dominant. Il apparaît évident que le contenu de ces communications tente de déplacer le rôle de l'entreprise et de ses

décideurs vers la conjoncture qui imposerait simultanément de nouvelles modalités organisationnelles ainsi qu'une évolution de la culture de l'entreprise. En puisant systématiquement sa légitimité dans l'environnement socio-économique, le processus témoigne que la représentation de la culture d'entreprise chez les dirigeants reste fidèle à une conceptualisation dominante d'inspiration fonctionnelle. Son application provoque un phénomène de rejet des employés et explique que les décideurs n'ont pas souvent recours à ce type de communication.

Conclusion

L'enseignement de cette recherche se résume dans le constat que la culture ne se décrète pas et reste un phénomène co-construit par ses acteurs alors que le management se l'envisage comme un outil d'intervention sur le caractère global et inconscient de l'organisation au travers des modes de vie et des comportements. Les décideurs, fidèles à la vision instrumentale qu'ils ont de la culture d'une entreprise, l'intègrent comme les autres outils de gestion destinés à faire face aux contraintes de la conjoncture économique. L'organisation, face aux nécessités de s'ajuster à la conjoncture, valorise la fonctionnalité des nouvelles tâches et fonctions du personnel. Ce contenu de communication est légitime dans le système de pensée du management, dominé par la rationalité et la stratégie. Quand il traite de culture dans sa communication interne, pour accompagner une réorganisation, il valorise systématiquement les valeurs des métiers, les évolutions d'un savoir-faire professionnel et l'augmentation de la qualité de la maîtrise technique. Ce processus témoigne de la conceptualisation dominante de la culture d'entreprise dans ses dimensions fonctionnelles et instrumentales. Cette conception se heurte au jeu politique des acteurs pour qui ces nouvelles modalités déqualifient le contenu habituel du travail et provoquent une quête d'identité. Les employés réfutent ce contenu de communication qui présente la culture de leur organisme comme un système qui guide les tâches à accomplir et les objectifs à atteindre. Du fait de ses références instrumentales, cette communication se vide de sens et entraîne son abandon par le management. Ce constat nous entraîne à conseiller une piste différente pour la communication interne des organisations qui considère la culture d'une organisation

comme le témoignage d'une dynamique sociale. Il semble que les acteurs perçoivent leur organisation comme une collectivité de personnes et appréhendent la culture de leur entreprise essentiellement sous une dimension qui s'exprime dans les rôles et les statuts de chacun. Ne serait-il pas intéressant pour l'organisation et ses acteurs de valoriser un espace de revendication identitaire face aux changements qui s'imposent et qui sous-entendent la disparition de leurs particularités ? Dans cet espace de revendication, les traits culturels de l'organisation ne pourraient-ils pas se matérialiser sous la forme d'un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'une identité commune mais s'appuyant sur la structure sociale en place, en termes de degré d'autorité et de statut individuel ? La place des acteurs dans la structure est de nature essentiellement sociale mais c'est également une hiérarchie de personnes conduisant à un réseau d'acteurs articulés selon un principe de distribution verticale de l'autorité. S'il existe bien une subordination à la personne du supérieur hiérarchique et une certaine pratique centralisée du pouvoir, la structure représente également un vaste ensemble d'enjeux politiques. Mais est-ce que la communication interne peut respecter cette différenciation des statuts et en même temps refléter la stratification sociale de l'organisation ? Peut-elle également identifier et respecter les différentes zones d'influence qui s'exercent habituellement de manière diffuse, globale et personnalisée entre les acteurs ? La vocation de la communication, au-delà de certaines déterminations conjoncturelles ou stratégiques reste une question de sens. Et le sens, pour rassembler les hommes dans une même dynamique, suppose d'identifier et de respecter un ensemble de valeurs communes socialement partagées.

Références bibliographiques

- Abric J-C. (1996), *Pratiques sociales et représentations*, Edition Puf, Paris.
- Alverson M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Edition Sage, Montréal
- Amado G., Faucheux C. et Laurent A. (1991), *Organizational change and cultural real time : Franco-American contrast*, Ed. Annual Review of Psychology, Palo Alto.
- Archier G., Serieyx H. (1986), *Pilotes du troisième type*, Edition Seuil, Paris.
- Blanchet, (1991), *Dire et faire dire, l'entretien*, Edition Colin, Paris.
- Boed V. (1998), *Controls and automation for facilities managers*, Edition CRC Press, New York.
- Bouzon A. (2000) *Pluralité des discours de l'entreprise et représentations*. in Paul-Cavallier Marcel, Walter Jacques., (dir.) *Entreprises et médiatisation*, Edition L'Harmattan, Paris, p. 257-270.
- Bouzon A. (2000) *Les représentations sociales dans l'entreprise : de la cohésion à la conformité* in Delcambre P. (textes réunis par), *Pratiques de communication organisationnelle*, Edition PUR, Rennes, p 279-293.
- Chandler A. (1998), *La main visible des managers*, Edition Economica, Paris.
- Chevalier J. (1966), *Organisation*, Tome 1, Edition Dunod, Paris.
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*, Edition La découverte, Paris.
- Crozier M. (1987), *L'entreprise à l'écoute*, Inter Edition, Paris.
- Deal T. (1996), *Repenser les organisations*, Edition d'Organisation, Paris.
- Elliott J. (1951), *The cultural change of the factory*, Edition de la Glacier Metal Company, New York.
- Hofstede G. & Smith D-M. (1987), *Cultures Consequences- International Differences in Work-Related Values*, Edition Sage, Montréal.
- Kroeber A., Kluckhohn C. (1952), *Culture : A critical review of concepts and definitions*, Edition Mac Millan, Londres.
- Kobi J-M. (1991), *Culture d'entreprise, mode d'action*, Edition Nathan, Paris.
- Lipovetski G. (2002), *Ethique, média et entreprise*, Edition Liber, Paris.
- Martin J. (2003), *Organizational Culture*, Edition Sage, Montréal.
- Mayo E., Mac Grégor D. (1933), *The human problems of an industrial civilisation*, Edition Macmillan, Londres.

- Michel J-L. (1997), *Induction, identification et distanciation*, in Communication et Organisation n° 12, Edition GREC/O, Bordeaux.
- Mintzberg H.(1989), *Le Management, Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Communication et complexité, Edition ESF, Paris.
- Moscovici S. (2000), *Social Representations: Explorations in Social Psychology*, Polity Press, Paris.
- Ouchi W. (1982), *Théorie Z*, Inter Editions, Paris.
- Parson T. (1937), *The structure of social action*, Edition Columbia, New-York.
- Pemartin, (1990), *Mythes d'entreprise et communication interne*, Editions d'Organisation, Paris.
- Peters T. ; Waterman R. (1986), *Le prix de l'excellence*, Inter Edition, Paris.
- Perrot E. (1992), *Discerner et agir dans la vie professionnelle*, Edition Assas, Paris.
- Pluchart D., (1998), *L'ingénierie de projet créatrice de valeur*, Edition d'Organisation, Paris.
- Reynaud J-D. (1988), *Les régulations dans les organisations*, Edition Revue Française de Sociologie, volume 29, Paris, p 5-18.
- Sainsaulieu R. (1997), *L'entreprise, une affaire de société*, Edition Dalloz, Paris.
- Schein E-H. (1986), *Organizational Culture and Leadership.*, Edition Jossey-Bass, San Francisco.
- Serieyx A. (1986), *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Edition, Paris.
- Seignobos C. (1549), *Histoire sincère de la nation française*, Edition PUF, Paris.
- Symon G. (1984), *Corporate Culture : The hard to change values that spell success or failure*, Edition Business Week Revue, New York.
- Thévenet M. (1994), *La culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Tylor E. (1871) , *Primitiv culture*, Edition Reinwald, Londres.
- Vauvenargues L. (1992) *Cahiers philosophiques*, Ministère de l'Education Nationale, Edition CNDP, n°51, Paris.
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Edition Plon, Paris.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organization Theory and Practice*, Edition Oxford Press, Londres.

Annexe : Récapitulatif des conjonctures, modalités organisationnelles et éléments culturels invoqués dans la communication interne des firmes

<i>Firmes</i>	<i>Actualité conjoncturelle</i>	<i>Modalité organisationnelle</i> Éléments culturels invoqués
Papetier	Marchés internationaux Fusions d'entreprises Groupe franco-britannique Recherche de flexibilité Démarche qualité Productivité	- Nouvelle logistiques, aménagements et technologies - 21 équipes autonomes de 3 personnes polyvalentes - Transfert des responsabilités aux équipes de produc. - Équipe qui informe et forme ses membres - Émergence naturelle de personnes ressources - Médiateurs pour les difficultés techniques et conflits
Automobile	Pression des concurrents Respects coûts et délais Gain de compétitivité Réactivité et adaptation Sécurité du travail	- Ligne hiérarchique courte et participative - Equipes polyvalentes de 20 personnes - Gestion individualisée de la production - Logique d'animation, d'apprentissage et d'autonomie - Relations fournisseurs, équipe de production et clients - Valorisation de la multicom pétence professionnelle
Quotidien	Evolutions techniques Mouvements sociaux Absence concurrence Routine économique Disparition de métiers	- 12 rédactions départementales décentralisées - Travail décentralisé et à distance (télétravail) - Nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies - Recours à l'information et la coopération syndicale - Formation technique des opérateurs (NTIC) - Autodétermination des équipes de rédaction
Energie	Cohérence des services Adaptation locale Exigence de la clientèle	- Zone clientèle gérée par groupes responsables - Élargissement des activités du métier d'agent - Création des groupes responsables de zone - Intégration de la compétence bureautique - Notion de mission remplace notion d'activités - Différentiation des objectifs pour les équipes
Transport	Réforme de la régie Croissance du trafic Exigences des voyageurs Unité de l'entreprise	- 150 unités spécialisées et 20 départements - Contrats d'objectifs et relations contractuelles - Responsabilités techniques, commerciales, sociales - Personnalisation des rapports humains - Appropriation collective de la responsabilité - Redéploiement des métiers vers le travail de terrain
Motoriste	Forte mutation du marché Déclin chantiers navals Filialisation d'entreprise Ouverture marché d'Asie	- Groupes inter-services et inter-hiérarchiques - Ligne hiérarchique participative et réduite - Animation par comité de pilotage hétérogène - Auto-détermination de l'information interne - Présentation de l'ensemble des métiers de l'entreprise - Création de la charte des valeurs et du plan de progrès