

Genèse d'une notion

L'origine de la formule « culture d'entreprise » est souvent attribuée à Elliot Jaques, fondateur du Tavistock Institute à Londres. En 1952, il définit la culture d'une entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel », « plus ou moins partagé » et « qui doit être appris et accepté ». L'idée est que dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise, il entre une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée.

Puis, dans les années 50 et 60, [...] [est mise] en valeur la notion de facteur culturel : au Japon, en particulier, le succès des industries modernes semble fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité, d'abnégation et de respect de la hiérarchie dans l'entreprise.

L'exemple japonais inspire fortement le sens que l'on donnera désormais à la notion de « *corporate culture* », traduite en France par « culture d'entreprise » ou encore « culture organisationnelle ». Elle a connu un grand développement, en particulier

en matière de gestion des ressources humaines, pendant les années 80, et a justifié une profusion d'expériences de management : groupes d'expression, cercles de qualité, projets d'entreprise, histoire des entreprises...

Les définitions

Les définitions varient [...] mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le « ciment » de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement. Les expressions concrètes de la culture d'entreprise sont, selon les auteurs, assez variées : certains mettent l'accent sur les valeurs et comportements, d'autres sur les symboles, représentations et compétences communes. Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (*Les mondes sociaux de l'entreprise*, 1995) distinguent trois grandes composantes :

– les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques ;

– la mémoire collective, résultant d'une histoire vécue ou mythique ;
– les attitudes partagées.

D'autres auteurs insistent sur le contenu des connaissances communes sur lequel repose la culture de la firme industrielle. En réalité, tout ce qui fait partie des habitudes communes peut être versé au compte de la culture d'entreprise, à ceci près que certaines d'entre elles peuvent aussi renvoyer à d'autres niveaux d'organisation (la profession, la culture régionale, la culture nationale). [...] Traduites en termes d'action, ces recherches ont donné lieu à deux types de pratiques spécifiques :

– la production *ex nihilo* de « signes, symboles et valeurs » incarnant l'identité de l'entreprise, auxquels ses membres sont invités à adhérer. Ils ont pour fonction de mobiliser les énergies et de représenter des buts communs ;

– la recherche de traditions et de récits fondateurs propres à la firme industrielle, faisant appel à l'histoire de l'entreprise, dont les éléments sont utilisés de la même manière que les précédents.

Sciences humaines, hors série n° 20.

Martin Bouygues : « C'est une éducation »

Pour le PDG du groupe Bouygues, la culture d'entreprise permet de répondre aux questions : *Qui sommes-nous ? Comment devons-nous nous comporter ?*

Quelle est votre définition [de la culture d'entreprise] ?

La culture d'entreprise, c'est un ensemble de points de repères. Ils nous aident à répondre aux questions : Qui sommes-nous ? Comment devons-nous nous comporter ? Ce discours à usage interne – c'est, du reste, la première fois que j'accepte d'en parler à l'extérieur –,

se développe année après année. Il sert à défendre et à valoriser notre collectivité. La culture d'entreprise est une éducation. Si vous voulez une comparaison avec l'autre « culture », il y a d'un côté celle que l'on trouve dans les livres, relativement facile à apprendre, et de l'autre, ce que les parents transmettent à leurs enfants et qui passe par

une longue pratique. Cette éducation n'est pas un vernis, elle crée des obligations. Quelqu'un qui, chez nous, ne respecterait pas ses collaborateurs ou n'aurait pas d'éthique poserait un problème, problème qui devra être réglé par la hiérarchie. Il y aura des sanctions. Ce n'est donc pas un discours forcément « gentil ».

Témoignage recueilli par L. Guez et B. Jacquot, *Le Figaro – Figaro Entreprises*, 4 octobre 2004.