
MANAGEMENT SUP
MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

Management interculturel

Stratégie – Organisation – Performance

6^e édition



Olivier Meier

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074268-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	VII
Préface	IX
Introduction générale	1
Partie 1	
Les concepts clés et les fondements théoriques	
1 Culture d'entreprise et cultures nationales	7
Section 1 La notion de culture appliquée à l'entreprise	8
Section 2 Les origines de la formation de la culture d'entreprise	19
2 Styles de management et cultures nationales	30
Section 1 Le modèle fondateur d'Hofstede	31
Section 2 L'analyse nationale des styles de management	39
Section 3 L'apparition de styles de management régionaux	53
Section 4 Synthèse : vers une nouvelle lecture de l'interculturel	67
3 La diversité culturelle	70
Section 1 Les origines de la diversité dans les entreprises	70
Section 2 Les avantages de la diversité pour les entreprises	81
Section 3 Les risques de la diversité pour les entreprises	86

4	Les conflits culturels au sein des organisations	93
Section 1	Les mécanismes des conflits culturels	94
Section 2	Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturels	96
Section 3	Les conséquences des conflits culturels	99

Partie 2

La pratique du management interculturel

5	L'adaptation de l'organisation et de ses structures	111
Section 1	Les différents stades d'internationalisation des activités	112
Section 2	L'orientation culturelle des organisations	118
Section 3	Le management de la diversité culturelle	125

6	La négociation interculturelle	142
Section 1	Les points clés de la négociation interculturelle	143
Section 2	Les principaux champs de la négociation interculturelle	152
Section 3	L'analyse des styles de négociation : le cas Chine-EU	167

7	Le management d'une équipe multiculturelle	175
Section 1	La pratique du management en situation interculturelle	176
Section 2	Les erreurs à éviter	185
Section 3	Comment développer sa capacité interculturelle ?	190

8	La communication interculturelle	201
Section 1	Les enjeux de la communication interculturelle	202
Section 2	Les pièges de la communication interculturelle	210

Partie 3

Analyses de cas et approfondissements

Cas 1	Négociation avec des partenaires chinois (E. Leclerc)	221
Section 1	Énoncé	221

Section 2 Questions	223
Section 3 Commentaires	223
Cas 2 « Fusion » internationale (Daimler-Chrysler)	225
Section 1 Énoncé	225
Section 2 Questions	227
Section 3 Commentaires	228
Cas 3 Joint-venture internationale en Europe Centrale	229
Section 1 Énoncé	229
Section 2 Questions	231
Section 3 Commentaires	232
Cas 4 Politique d'expatriation (groupe Total)	233
Section 1 Énoncé	233
Section 2 Questions	235
Section 3 Commentaires	235
Cas 5 Gestion internationale des ressources humaines (Club Méditerranée)	237
Section 1 Énoncé	237
Section 2 Questions	240
Section 3 Commentaires	240
Cas 6 Politique d'impatriation (Altis Semiconductor)	242
Section 1 Historique	243
Section 2 La gestion des impatriés chez Altis	246
Section 3 Questions	257
Section 4 Commentaires	257
Cas 7 Expatriation : gestion du retour	261
Section 1 Les réactions des expatriés à leur retour en France	261
Section 2 Le décalage des attentes « individu-organisation » au niveau de la politique de retour	267

Section 3 Questions	269
Section 4 Commentaires	269
Étude pratique d'Harvard Business School Europe	274
Section 1 Introduction	274
Section 2 Profils des dirigeants en Europe	275
Section 3 La diversité culturelle de la Suisse	278
Section 4 Le développement des richesses humaines au sein du groupe L'Oréal	279
Section 5 Conclusion	282
Conclusion générale	284
Glossaire	286
Bibliographie	312
Index	324

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont eu un rôle dans la conception de cet ouvrage, en particulier, mon ami Vincent Dessain, Directeur du *Centre de Recherche Européen de la Harvard Business School* et son équipe, Anders Sjöman, Christopher Hill et Daniela Beyersdorfer qui ont travaillé sur certaines thématiques développées dans le livre. Je pense aussi aux dirigeants et collaborateurs de plusieurs grandes entreprises ou associations professionnelles, pour leurs analyses sur le management interculturel, en particulier P. Acken (Galeo), C. Asche (Christen & Laudon), M. Barabel (Sciences Po International), H. Borenstzjen (Karistem), L. Guittelmacher (Hinduja Bank), S. Heydarchet (Philip Morris International), J.-C. Legrand (L'Oréal), Y. Litzelmann (Dassault Aviation), S. Rousseau (Groupe Accor), S. Otsuka (Ambassade du Japon)¹, J. Quinot (Groupe Total), J. Rosio (Nestlé) et O. Walter (DeutscheTelekom).

J'aimerais aussi avoir une pensée pour les équipes du centre de recherche Magellan (Université de Lyon 3), avec lesquelles je travaille depuis plusieurs années. Il en va de même en ce qui concerne les organisateurs de l'Association francophone en Management international (Atlas-AFMI) qui contribue au développement de la recherche en *International Business* en étroite relation avec les institutions académiques françaises et internationales et de grandes entreprises. Je tiens enfin à remercier les enseignants chercheurs de l'Institut d'applications des sciences du Burkina Faso, de l'université de Beyrouth, des universités de Shanghai et de Sherbrooke pour nos échanges enrichissants sur la question de la diversité culturelle dans les

1. Programme de recherche mené en collaboration avec C. Douery-Verne sur « culture et éthique au Japon » auprès du gouvernement japonais et de plusieurs sociétés nippones (Honda, Panasonic, Kodansha, Sanrio...).

organisations. Tous mes remerciements vont également à mes collègues et amis des universités Paris-Est et Paris Dauphine, de Sciences Po Paris et de l'ENS Cachan.

Enfin, une grande part de mes remerciements va à ma femme, Anouck, et à mes enfants, Laurine et Julien, pour leurs soutiens et encouragements.

Préface

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au-delà des frontières nationales.

Au niveau managérial, le paysage change à une vitesse impressionnante, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés » et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxe, services financiers, compagnies aériennes par exemple). Parallèlement, la formation de zones de commerce, comme l'UE, NAFTA et ASEAN, concourt au développement d'un certain protectionnisme et à la création de grands groupes qui souhaitent dominer ces zones au détriment des entreprises purement nationales. Enfin, on assiste au développement accéléré des pays émergents qui sont souvent culturellement difficiles à comprendre pour le gestionnaire occidental. Désormais, plus de la moitié du commerce international sera asiatique¹ et dans quelques années, l'essentiel des systèmes productifs des firmes mondiales pourrait être délocalisé en Chine. Pour se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne compréhension des zones de marchés et des cultures qui y sont actives, devient donc indispensable. Il en va de même des relations humaines, où la donne a également changé. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Nos sociétés deviennent ainsi progressivement des organisations multiculturelles facilitées par la circulation des biens et des flux migratoires. De même, les identités culturelles régionales et les groupes religieux s'expriment de manière plus libre. À l'opposé,

1. La Chine est devenue le premier récepteur de l'Investissement Étranger Direct (IED) en 2014, suivie de Hong Kong (Chine) et des États-Unis. Parmi les 20 premiers bénéficiaires de l'IED. On trouve également Singapour et l'Inde.

on assiste à une domination de la culture américaine qui tend à favoriser une certaine homogénéisation des croyances et des valeurs. Autant d'évolutions parfois contradictoires qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte au niveau des entreprises.

Dès lors, face à de telles évolutions, comment réussir à naviguer dans ce nouvel environnement à la fois plus complexe et en voie de mondialisation ?

- Au niveau du dirigeant d'entreprise, l'enjeu se situe principalement dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, de la culture d'entreprise et d'une gouvernance qui donne les moyens d'agir avec crédibilité sur les marchés internationaux. En effet, c'est le dirigeant qui se doit de donner le ton et l'orientation. L'internationalisation se gère sur tous les fronts : compositions des comités de direction, des conseils d'administration et des équipes de management, gestion des clients, actionnaires et autres acteurs tels que les ONG.
- Au niveau de l'organisation, la question porte sur la nature des relations entre le centre de décision et les différentes unités périphériques, et la façon dont la culture et le style de management orientent les processus de décision et de coopération intragroupe.
- Au niveau du développement commercial, le défi à relever est de réussir ses politiques de rapprochements et d'alliances à l'international, en veillant à capitaliser et valoriser les spécificités de chacun. Dans cette perspective, la gestion des marques (globale, zonale, locale) et des compétences deviennent déterminantes.

Le livre d'Olivier Meier offre des pistes de réflexions nouvelles et intéressantes dans le champ de la gestion et du management, en analysant les orientations culturelles des entreprises, les styles de management avec les structures d'organisation et les politiques qui y sont associées. Doté de nombreux exemples et de plusieurs études de cas, cet ouvrage contribue à enrichir nos connaissances et réflexions managériales. Il permet aux étudiants mais aussi aux cadres et dirigeants d'entreprises d'avoir des grilles et outils d'analyse pertinents, pour comprendre les enjeux de la diversité et parvenir à mieux gérer ces situations.

Vincent DESSAIN

Executive Director of European Research Center

Harvard Business School

Introduction générale

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

Cet ouvrage traite des décisions et actions managériales liées au développement international des firmes. S'appuyant sur différentes comparaisons, il détaille les incidences fondamentales de la culture sur la structure et le fonctionnement des entreprises. Il est le résultat d'un travail de recherche mené depuis plusieurs années auprès de différents responsables et spécialistes du management interculturel. Il vise, à l'appui de données issues du terrain, à exposer les problématiques actuelles en matière de gestion de la diversité, en liant la question du management interculturel à la stratégie de développement des entreprises (internationalisation des activités, politiques de rapprochements inter-entreprises, délocalisation...) et à l'adaptation de leur organisation.

Outre l'analyse dynamique des environnements internationaux et la compréhension des stratégies d'internationalisation, il aborde les enjeux et les caractéristiques d'un management interculturel, à travers l'étude des styles et systèmes de management, des modes d'organisation et des politiques de développement des entreprises. Sur le plan international, les managers, à tous les échelons de la hiérarchie, jouent un rôle majeur dans la gestion et l'animation d'équipes plurielles. L'importance du manager dans une entreprise est en effet aujourd'hui incontestable, pour assurer une cohésion et une cohérence au sein des organisations. Cependant la notion et le champ d'actions du manager ne sont pas toujours clairs et prêtent parfois à des confusions. Les différences culturelles sont souvent la cause de ces dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales, de négocier avec

des partenaires étrangers ou de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés étrangères.

Il est de ce fait indispensable d'apprendre à gérer des opérations internationales et d'intégrer dans la gestion quotidienne des activités la richesse humaine qui compose aujourd'hui les organisations, en pratiquant un management interculturel efficace. Tel est l'objet de cet ouvrage. Il apporte des outils d'analyse pour apprendre et maîtriser ces situations complexes qui demandent un minimum de préparation et de réflexion.

Ce livre est destiné aussi bien à des étudiants d'écoles de management (HEC, ESSEC, ESCP-EAP...), de communication (CELSA, ISIT...) ou de filières de gestion (Masters 2 et Licences) qu'aux étudiants de Sciences Po et de l'ENS Cachan. Il constitue également un guide précieux pour les cadres et responsables engagés dans le développement des marchés internationaux. Illustré de nombreux exemples et doté de plusieurs outils d'analyse, ce livre se veut une aide concrète et pratique au service des responsables d'entreprise.

Partie

1

Culture d'entreprise
et cultures nationales

Chapitre 1

Styles de management
et cultures nationales

Chapitre 2

La diversité culturelle

Chapitre 3

Les conflits culturels au sein
des organisations

Chapitre 4

Les concepts clés et les fondements théoriques

Le développement international des firmes implique de repenser la question des cultures et des modes de management. Une telle démarche suppose une clarification de la notion de culture d'entreprise et de ses différentes sources d'influence (culture nationale, culture régionale, culture professionnelle, particularismes individuels). Ceci fait l'objet du chapitre 1.

La gestion internationale des entreprises demande également de préciser le lien entre styles de management et cultures nationales, en étudiant les facteurs de différenciation culturelle selon l'origine nationale des entreprises. Elle implique aussi, compte tenu des évolutions des marchés, d'aborder la question de l'apparition de nouveaux styles de management (transnationaux) qui tendent aujourd'hui à dépasser le cadre des frontières nationales. L'ensemble de ces aspects est traité en chapitre 2.

Le chapitre 3 traite de la question de la diversité culturelle dans les entreprises. Cette question est d'autant plus importante que la gestion de la diversité, si elle présente de nombreux avantages, peut rapidement s'avérer difficile à réaliser, compte tenu des risques encourus par l'entreprise. Ce chapitre fait par conséquent un état des lieux des apports et limites de la diversité culturelle pour les entreprises.

La gestion des conflits culturels constitue l'un des risques majeurs auxquels doit faire face un dirigeant dans son activité quotidienne, en raison de la complexité des relations interculturelles et des erreurs fréquemment commises dans ce domaine. Ainsi est-il nécessaire d'étudier ces mécanismes et d'anticiper leurs effets sur le développement des organisations. Le chapitre 4 approfondit cette question, en s'attachant à expliquer les caractéristiques des conflits culturels et les différentes configurations possibles.

Chapitre

1

Culture d'entreprise et cultures nationales

SOMMAIRE

SECTION 1 La notion de culture appliquée à l'entreprise

SECTION 2 Les origines de la formation de la culture d'entreprise

Les premières analyses approfondies sur la culture d'entreprise datent des années 1980. Ce chapitre présente les principaux résultats de ces recherches et met l'accent sur le rôle de la culture dans l'existence et le fonctionnement des organisations.

La première section présente les différentes dimensions d'une culture d'entreprise, son rôle dans les organisations et sa traduction en différentes couches culturelles plus ou moins perceptibles par un observateur extérieur.

La seconde section aborde la question des origines et des influences d'une culture d'entreprise et s'intéresse donc davantage au processus de construction de la culture au sein des organisations.

Section 1 LA NOTION DE CULTURE APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

Cette section aborde dans le détail la notion de culture d'entreprise. Elle propose une approche permettant d'identifier concrètement une culture d'entreprise à partir de données objectives. Le rôle spécifique de la culture dans le fonctionnement des organisations est étudié avec précision, en soulignant à la fois ses fonctions d'identification, de transmission et sa capacité à donner du sens à l'action collective. Cette section met également en lumière les différentes couches culturelles d'une organisation, de la simple règle administrative aux normes, valeurs et croyances d'une entreprise. Une attention particulière est accordée à la face cachée de la culture, à savoir à ses fondamentaux très souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise. La connaissance de ces différentes couches se révèle essentielle dans toute politique de gestion du changement. En effet, elle conditionne fortement les schémas cognitifs des acteurs et leurs comportements face à des situations imprévues.

1 La culture d'entreprise : définition et caractéristiques

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985).

1.1 Définition de la culture d'entreprise

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

1.2 Caractéristiques clés

La culture d'entreprise est un *phénomène collectif*¹ qui associe des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de

1. J. Fleury, *La culture*, Bréal, 2002.

l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

La culture d'entreprise procède d'une *activité symbolique*¹ *omniprésente*, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ces symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité sécurité)². Ceci explique que la manipulation de certains symboles soit en général perçue comme des signes avant-coureurs de changements forts en matière de styles et de systèmes de management. En effet, préserver ou remettre en cause un symbole est rarement un acte neutre. Il traduit la plupart du temps une orientation sur le rôle accordé à la culture d'une entreprise, en venant, en fonction de l'option retenue, confirmer ou modifier les valeurs et normes culturelles de l'entreprise en question.

EXEMPLE

La décision de conserver les marques et noms des entreprises partenaires (ou acquises) dans le cadre de rapprochements stratégiques est significatif du rôle et de l'importance que l'on entend faire jouer à ces entreprises au sein de la nouvelle organisation. Ainsi, une entreprise qui souhaitera valoriser la culture de son « partenaire » aura tendance à conserver le nom et les marques de l'autre entreprise, comme ce fut le cas lors du rapprochement entre Renault et Nissan qui constitue un modèle d'alliance unique, avec la création d'un partenariat transnational dans le secteur de l'industrie automobile. Cette alliance a comme particularité de concilier logique d'intégration (synergies de coûts achats en commun, systèmes IT globaux, ingénierie globale) et politique de différenciation autour de deux marques phares, avec préservation du nom et de la personnalité de l'entité partenaire. Il s'agit en effet pour le nouveau groupe d'élargir sa gamme d'offres, en proposant des produits spécifiques autour de deux marques aux valeurs culturelles distinctives : le design et la conception pour Renault (influence européenne et sud-américaine), la technologie (compétences dans les moteurs et la transmission) pour Nissan (influence asiatique et nord-américaine). Dans le même esprit, on peut citer la fusion entre Air France et KLM, où le choix a été fait de préserver l'identité du partenaire, compte tenu des spécificités associées à chacune des entreprises : la convivialité et la tradition pour Air France, les résultats financiers à court terme

1. La production symbolique réunit un signifié (ce que l'on veut évoquer), un signifiant (càd l'élément qui va remplacer le fait ou l'être traité) et une signification (lien recherché entre le signifiant et le signifié. Ex : l'entreprise comme lieu d'intégration).

2. R. Reitter *et al.*, Reitter *et al.*, *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion, 1991.

et l'approche client pour KLM. À l'inverse, dans certaines acquisitions, comme l'achat de Promodès par Carrefour ou d'UAP par AXA, il y a eu la volonté dès le départ, de créer une culture forte autour d'une marque unique, ce qui a conduit à faire disparaître l'ensemble des éléments d'identification (nom, sigles, logos, marques) de la culture de l'entreprise du partenaire ou acquise qui dès lors s'efface totalement au profit de celle de l'autre entité. La gestion de la marque dans le cadre d'alliances ou de fusions acquisitions internationales est par conséquent révélatrice de la manière dont les acteurs entendent valoriser la culture de l'Autre, une fois l'accord réalisé.

La culture d'entreprise est également associée aux *notions d'apprentissage et de transmission* par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes¹.

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa *cohérence interne*, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

Elle est avant tout une *construction sociale qui évolue avec le temps* qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements. Ainsi, les préférences en termes de politique de croissance² peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.

EXEMPLE

Pendant longtemps, la culture du Groupe PSA est passée essentiellement par l'innovation et l'internationalisation de ses activités avec une préférence marquée pour la croissance non capitalistique (développement interne ou alliances ponctuelles). Cette position décalée par rapport aux autres grands du secteur s'explique en grande partie par le passé de l'entreprise qui l'a conduit en 1978 à acquérir Chrysler Europe.

1. Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Les séminaires d'intégration, les réunions de travail, les réceptions sont des exemples de ces pratiques. Le séminaire d'intégration peut par exemple apparaître comme un rite d'initiation, de passage. Les mythes sont des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités ou à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

2. R. Harrisson (1972) a suggéré l'existence d'un lien entre la politique de croissance et les préférences culturelles. Selon l'auteur, en fonction des valeurs de l'entreprise, les choix en termes de voies et modes de développement peuvent s'avérer différents.

En 1973, le Groupe PSA est un holding familial qui occupe le deuxième rang des constructeurs français derrière Renault Régie et devant les sociétés Citroën et Simca-Chrysler France. Son rapprochement en 1974 avec Citroën est salué comme un exemple de réussite. Le nouveau Groupe devient en termes de production l'égal de la Régie. Cette situation très favorable oriente résolument l'entreprise dans la voie de la croissance externe. En 1978, le groupe PSA rachète Chrysler. Cette opération est réalisée sur fonds propres, témoignage de la santé financière de PSA. Le nouvel ensemble devient le premier constructeur d'automobiles européen. L'expansion internationale du groupe semble être en marche et ne pas devoir s'arrêter. Or, c'est à ce moment que survient que le deuxième choc pétrolier (1979) qui provoque une hausse du dollar, une inflation généralisée et l'envolée des taux d'intérêt. Cette crise sans précédent depuis la seconde guerre mondiale va avoir des effets dévastateurs sur le nouveau Groupe (réorganisation interne, plan de licenciements, cessions d'activités jusqu'au début des années quatre-vingt).

Cette décision malheureuse, car prise à contre cycle fait, encore aujourd'hui, partie de la mémoire de l'entreprise. Elle a notamment fait naître chez PSA le « syndrome de la croissance externe »¹ et amené l'entreprise à afficher des réticences face à des fusions acquisitions de grande ampleur.

Enfin, *la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »*, en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

1.3 Comment décrypter une culture d'entreprise

Il est présenté, ci-après, une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise, à partir de critères observables dans les organisations étudiées. L'approche développée prend appui sur des travaux antérieurs (Meier, 2001), ayant conduit à l'élaboration de grilles d'analyse culturelle.

La grille d'analyse culturelle est issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrison, 1972 ; Schein, 1985), des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979 ; Reitter, Ramanantsoa, 1985 ; Reitter, 1991 ; Brown, Starkey, 1994), et des recherches menées dans le domaine spécifique des fusions-acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Buono *et al.* 1985 ; Datta, 1991 Cartwright, Cooper, 1996).

1. Propos tenu, le 29 janvier 1992 par le PDG d'alors, J. Calvet, lors d'une audition auprès de la Commission d'enquête chargée d'étudier la situation et les perspectives de l'industrie française au début des années 90.

La grille proposée ci-après comprend 11 items :

- l’histoire ;
- le métier ;
- les valeurs dominantes ;
- le référentiel en termes de développement ;
- le positionnement face à l’environnement ;
- les éléments d’identification et d’appartenance ;
- le type de structure ;
- le processus de décision ;
- le style de management et sources de pouvoir ;
- la politique des ressources humaines ;
- le comportement et les attitudes.

Tableau 1.1 – Grille d’analyse

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l’entreprise, à travers l’étude de ses principaux dirigeants, de l’évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu’entretient l’entreprise avec les autres firmes du secteur.	Événements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d’investissement, politiques de désengagement, périodes d’embauche et de licenciement.
Métier	Connaître les compétences spécifiques de l’entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d’avenir.	Appartenance professionnelle, type d’industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s’appuie l’entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines...) Credo/philosophie: quantitatif vs qualitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficacité vs efficacité.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l’entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...).	Voies de développement: spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation. Stratégies concurrentielles: stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation. Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats).

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire...).
Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...
Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...
Type de structure	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en râteau...), poids de la technostructure, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision.
Processus de décision	Étudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.	Nature des décisions (individuelle/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.
Style de management et sources du pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs.	Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Sources du pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Politique des Ressources Humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne; critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation.	Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Source : d'après O. Meier (2001)

2 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

2.1 Les rôles externes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un **facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement** (Allouche, Schmidt, 1995, p. 45). Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière (Rocher, 1968). Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant

de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

2.2 Les rôles internes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme **un facteur interne d'intégration** qui vise à fédérer et mobiliser des individus *a priori* différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers. Elle permet à ces nouveaux arrivants d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs). La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par culture dominante, la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés.

3 Les différentes couches culturelles d'une organisation

La culture est structurée en différentes couches culturelles¹ qui traduisent le processus de construction et de formation d'une culture, en distinguant ce qui est aisément identifiable et explicite (les règles et les procédures), ce qui peut être révélé après discussion avec certains acteurs de l'organisation (les valeurs et croyances) et ce qui reste particulièrement délicat à explorer (les postulats implicites) et qui constitue le véritable cœur d'une culture d'entreprise, à savoir ses fondamentaux.

Les règles et les procédures concernent l'aspect visible de la culture d'entreprise que l'on peut observer dans le management quotidien des entreprises. Le niveau culturel intermédiaire correspond aux croyances, valeurs et normes de l'entreprise qui vont guider ses choix et comportements (propositions, préférences, priorités) et qui sont souvent mentionnées dans les missions et objectifs de l'organisation. Le dernier niveau d'une culture d'entreprise recouvre les postulats touchant à son existence et à sa justification en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

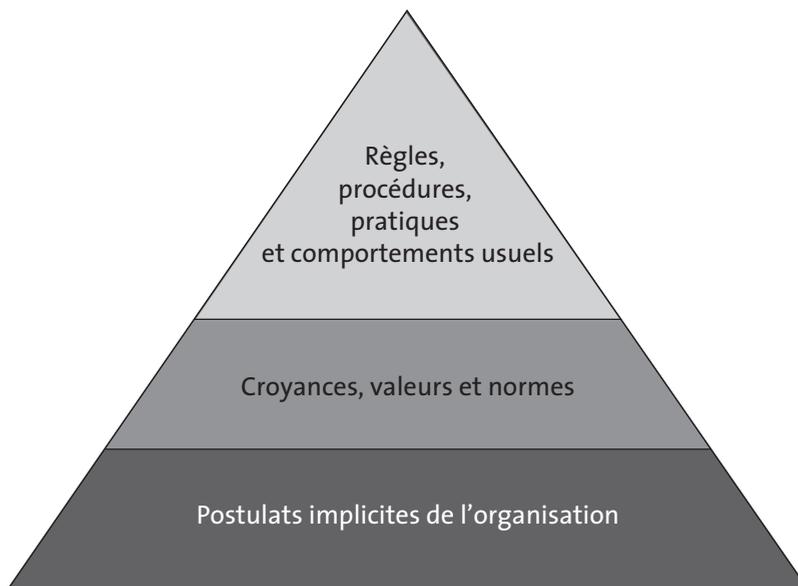


Figure 1.1 – Les différentes couches culturelles d'une organisation

1. Edward T. Hall (1984), anthropologue américain, distingue trois principaux niveaux de programmes culturels : les règles techniques, formelles et informelles. Ceci rejoint les travaux de F. Trompenaars sur la distinction entre couches superficielle, médiane et supérieure. Il est proposé d'appliquer cette grille d'analyse à la culture d'entreprise, en nous interrogeant sur la manière dont s'articulent ces différentes strates culturelles au sein des organisations.