

Culture d'entreprise : il faut ouvrir la boîte noire

Les entreprises ne produisent pas seulement des biens et des services, mais aussi des rites et des **signes**. Leur dimension **culturelle** reste trop souvent négligée. Les managers l'appréhendent surtout comme un **frein au changement**. Pourtant, décrypter la culture d'une entreprise permet au contraire de la **transformer** plus aisément.



D.R.
Alain Simon et Marc Lebaillly,
consultants du cabinet ACG

Avec la crise, beaucoup d'entreprises sont engagées ou vont s'engager dans la refonte de leur organisation, la réorientation de leur production ou de leur action commerciale... Beaucoup de ces opérations échoueront parce qu'elles négligeront un élément essentiel qui conditionne tout changement réussi : la culture d'entreprise. Apparue il y a plus d'un demi-siècle, la notion de culture d'entreprise reste sans doute l'une des moins bien comprises du management.

Sur le fond pourtant, tout le monde paraît d'accord désormais : l'entreprise n'est pas une pure machine à produire des biens et des services, mais une organisation humaine capable d'initier des rites et des signes qui lui sont propres et auxquels ses membres se réfèrent en permanence. Pourquoi, alors, cette impuissance si souvent observée à mettre en synergie l'optimisation de la production et des échanges avec

l'optimisation de la gestion culturelle de l'entreprise ?

Une boîte noire inaccessible

Malgré l'abondance des travaux qui lui sont consacrés, malgré l'importance que l'on reconnaît aux phénomènes qu'elle induit sur la bonne gestion et la réussite des entreprises, les théoriciens de l'organisation ainsi que les entrepreneurs (sans oublier les politiques) continuent en effet d'entretenir avec la culture d'entreprise des relations plus épidermiques que rationnelles. La nécessité d'y consacrer des moyens et de l'énergie ne transparait que rarement. Et de quelque côté que l'on se tourne, les moyens d'action pragmatiques et efficaces manquent pour utiliser la culture d'entreprise comme levier stratégique de la transformation. On conclut en général que cette dimension est difficilement maîtrisable rationnellement.

Du reste, au regard des autres fondamentaux financiers, économiques ou techniques (qui sont, eux, plus aisément maîtrisables), les aspects culturels paraissent aux managers en définitive mineurs, voire négligeables.

En somme, dans nos sociétés où prévaut le culte de la technique et où chacun, qu'il soit capitaliste ou

marxiste, s'accorde à dire que l'économie de la production est l'infrastructure de base du système, la pensée dominante voit toujours la culture d'entreprise comme une boîte noire inaccessible à toute compréhension et à toute action. A défaut de pouvoir la considérer comme une variable importante à maîtriser pour la réussite des entreprises, on n'en constate que les effets négatifs : résistance au changement et frein à la bonne fluidité de la production et des échanges économiques.

La pensée dominante voit toujours la culture d'entreprise comme une boîte noire inaccessible à toute compréhension et à toute action

Cette démission est lourde de conséquences. Privilégiant des objectifs financiers à court terme, les entreprises ne cherchent plus à devenir des collectifs organiques, c'est-à-dire des regroupements de personnes complémentaires, organisés autour d'un sentiment commun d'appartenance. Elles tendent au

contraire à se concevoir de plus en plus comme des regroupements de mercenaires efficaces, dont le *turn-over* est parfois spectaculaire, nouvel avatar d'un taylorisme post-moderne.

On peut douter de la pérennité d'empires industriels constitués à partir de tels présupposés. Leur destin « cosmique » les voue aux OPA à répétition. Elles deviennent des entreprises de plus en plus monstrueuses qui s'effondrent du jour au lendemain dans d'insondables trous noirs. Il en fut ainsi d'Enron, d'Arthur Andersen ou encore de Vivendi Universal voici quelques années.

Une culture du résultat

Le tableau est-il vraiment si noir ? Non, naturellement. De nombreuses entreprises s'efforcent de traiter, en s'appuyant sur l'intuition et le bon sens, les phénomènes culturels fondamentaux qui traversent leur organisation. Elles le font de façon très empirique, par essais et par erreurs. Certains chefs d'entreprise y réussissent bien. Outre leur foi dans ce que produit leur entité, ils cherchent sincèrement à améliorer la vie matérielle de leurs salariés. Ils ne sont pas motivés uniquement par



Dutka - Sipa

les résultats économiques à court terme, mais aussi par le sens de ce qu'ils produisent et, surtout, par la cohésion sociale du groupe qui constitue le corps vivant de l'entreprise.

Mais ces entrepreneurs sont plutôt l'exception à l'heure actuelle. Ils sont l'exception parce que notre monde fabrique des managers certes compétents, mais qui fonctionnent avant tout comme des mercenaires loyaux des actionnaires dans les entreprises dont on leur confie le destin. La cohésion du corps social que constitue l'entreprise en question pèse alors de bien peu de poids dans leur vision du monde. Et quand le besoin se fait sentir à cause de phénomènes extrêmes comme des suicides ou des affaires de harcèlement moral, c'est à la psychosociologie compassionnelle que l'on a recours pour traiter ces « dysfonctionnements ». Pourtant, ce formatage et cette ignorance font en réalité échouer très régulièrement ces

brillants managers. Y compris d'ailleurs sous l'angle de la valeur pour l'actionnaire, si on ne se contente plus de la mesurer trois mois après leur arrivée à la tête d'une entreprise.

Changer de paradigme

Le temps d'un nouveau paradigme est venu. Un paradigme capable de rendre compte de cette réalité que l'on semble s'ingénier à ne pas voir : manager une entreprise ne consiste pas seulement à maîtriser des techniques de production ou de gestion mais aussi, pour une part essentielle, à savoir gérer de l'imaginaire et du symbolique. La cohésion sociale, dans l'entreprise comme dans la société, se construit certes autour du partage de richesses, mais pas seulement : le partage de fondamentaux culturels d'appartenance est lui aussi central.

C'est en cela que l'anthropologie d'entreprise prend tout son sens. En effet, cette approche, qui s'inspire des

Indiens Kayapos au Brésil. Les « tribus » modernes doivent, elles aussi, être étudiées en s'inspirant des travaux des grands intellectuels.

travaux de grands intellectuels comme Claude Levi Strauss, Marcel Mauss, Georges Dumézil ou encore Hannah Arendt, permet de mettre de la méthode et de la rationalité là où la plupart des acteurs concernés ne voient que de la magie. Ce n'est pas du temps perdu pour un manager que de conduire un diagnostic culturel. S'il n'a pas participé à cette aventure depuis le départ, cela lui permet de mieux comprendre le « mythe fondateur » de l'entreprise, ce que son collectif considère comme sa vocation ou sa raison d'être et sa façon spécifique d'exercer ses missions et ses métiers.

Il est également indispensable qu'il comprenne comment fonctionne réellement son organisation au-delà de son organigramme formel, qui ne décrit qu'une toute petite partie de cette réalité.

Il lui faut identifier ses « grands prêtres », ses « guerriers » et ses producteurs. Il a besoin, enfin, de décrypter le système implicite d'obligations et d'interdits qui vaut dans l'entreprise et va bien au-delà de ce qu'on entend habituellement par ses « valeurs ».

Le diagnostic culturel aide donc à comprendre l'évolution de ces fondamentaux, depuis la création de l'entreprise. C'est un véritable outil stratégique qui permet aux salariés eux-mêmes et à leurs représentants, de redéfinir le projet d'entreprise et le chemin critique pour atteindre leurs nouveaux objectifs. C'est à cette condition seulement que la culture d'entreprise peut devenir non plus un frein, mais un outil de transformation. ■

POUR EN SAVOIR PLUS

Pour une anthropologie de l'entreprise. Eloge de la pensée sauvage, par Alain Simon et Marc Lebaillly, éd. Village mondial, 2007.

