

MBA Management des Ressources Humaines

**Le changement de la culture d'entreprise :
Quelle(s) contribution(s) des relations sociales ?**

***Mémoire d'expertise MBA MRH
Sous la direction de Nicolas BERLAND***

**Anne DUGOU
Bertrand GUILLET
Christine MAUCOURT
Johnny LEAOU
Samra MULIC**

Remerciements

A notre directeur de mémoire

Pour ses conseils, son
pragmatisme et sa réactivité

A nos proches

Pour leurs encouragements et
leur patience tout au long de
cette formation

Au corps professoral

Pour leur
apprentissage de
la déconstruction
et de la co-
construction




A nos entreprises

Dirigeants,
collègues, élus,
pour leur soutien
et leur
contribution

A celles de l'ombre

Amélie et Marie-
Camille pour leur
efficacité et leur
disponibilité



A la promotion 11 du MBA MRH
Pour le plaisir d'avoir partagé cette belle aventure
humaine

Résumé / Abstract

Le changement de la culture d'entreprise : quelle(s) contribution(s) des relations sociales ?

Ballotées sur des océans économiques de plus en plus imprévisibles, les directions d'entreprise s'efforcent de piloter des stratégies pour mener navire et équipage à bon port. Le talent du capitaine passe par la prise en compte des caractéristiques de l'environnement qu'il va traverser ainsi que des ressources humaines, matérielles, financières dont il dispose à bord.

Capital immatériel aux contours flous, la culture organisationnelle fait parfois office de passager clandestin.

Pourtant, elle est un construit social permanent qui imprègne tout l'équipage. Elle cimente, fédère, coordonne et parfois paralyse.

Lorsqu'il s'agit de la changer, le capitaine peut-il s'appuyer sur les relations sociales, et tout particulièrement sur une contribution des représentants du personnel ?

La théorie de la régulation sociale, confortée par des études de cas concrets, nous apprend que ce dialogue s'inscrit dans un système complexe où tout interagit. La régulation sociale n'est rien d'autre que la culture.

En réalité, le capitaine n'est plus seul maître à bord.

Mots clés : culture organisationnelle, stratégie, relations sociales, régulations sociales, changement, organisation

Shaken like a bottle amidst unpredictable economic oceans, corporate executive management strives to steer strategies in the right direction to guide both ship and crew safely to their destination.

Talented captains take into account the storms they will have to overcome on their journey, as well as the human, material and financial resources they have brought on board.

As an intangible capital, with blurred outlines, the corporate culture can be seen as a stowaway.

However, it materializes as a social link that pervades the whole staff. It brings together, federates, coordinates and sometimes paralyzes.

When it is time for a change, can the captain rely on industrial relations?

The social regulation theory, consolidated by real case studies, show that this dialogue is part of a complex system where everything interacts. The social regulation is, after all, nothing else but the corporate culture.

As a matter of fact, the captain is no longer the only master on board.

Key words : organizational culture, strategy, industrial relations, social regulation, change, organization

Table des matières

Remerciements	2
Résumé / Abstract	3
Table des matières	4
Avant-propos	6
Introduction	8
1 - Culture d'entreprise et relations sociales : que savons-nous ?	10
1.1 Les principales notions du questionnement	10
1.1.1 L'organisation	10
1.1.2 La stratégie	13
1.1.3 La culture organisationnelle	15
1.1.4 Le changement et la culture	17
1.1.5 Les relations sociales	19
1.2 En quoi un changement stratégique induit-il un changement de culture ?	22
1.2.1 La culture organisationnelle, invisible et partagée	22
1.2.1.1 De quoi la culture est-elle composée ? Ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.	23
1.2.1.2 Dans une perspective dynamique, comment se forme-t-elle ?	28
1.2.1.3 Existe-elle en tant que culture commune et partagée ?	34
1.2.1.4 Nos principales conclusions	37
1.2.2 La culture en tant que déterminant des décisions stratégiques	37
1.2.2.1 Quelle est l'utilité de la culture organisationnelle ?	38
1.2.2.2 En quoi l'exercice stratégique mérite de s'y intéresser ?	42
1.2.2.3 La culture peut-elle être changée ? Dans quelles conditions ?	44
1.3 Les relations sociales : frein ou levier du changement culturel ?	48
1.3.1 Le concept de régulation sociale, socle des relations sociales	48
1.3.1.1 Différentes approches issues des thèses fonctionnalistes et symboliste	50
1.3.1.2 La réponse systémique : culture et jeu d'acteurs sont-ils conciliables ?	51
1.3.1.3 Le modèle SIC introduit la notion de légitimation	53
1.3.2 Les liens entre régulation sociale, relations sociales et culture organisationnelle	55
1.3.2.1 Les grands modèles de régulation appliqués aux relations sociales	55
1.3.2.2 La régulation conjointe : le cas des négociations entre partenaires sociaux	57
1.3.2.3 Le rôle de l'Etat en tant que régulation de contrôle	57
1.3.2.4 Culture et relations sociales : comment les conjuguer ?	58
1.3.3 Les IRP, l'exception française : un positionnement singulier	59
1.3.3.1 Au nom de la Loi : l'Etat maître des relations sociales	59
1.3.3.2 Les relations sociales ici et ailleurs	64
1.3.3.3 Les syndicats en France	66
1.3.3.4 Les syndicats sont-ils légitimes pour porter le changement auprès des salariés ?	69
1.3.3.5 Les syndicats sont-ils capables de porter le changement aux yeux des employeurs ?	72
1.3.4 Une première réflexion pour l'action	76
2 - Comment nos entreprises ont-elles répondu à la question ?	79
2.1 Démarche, méthodologie d'analyse et contextes	79
2.1.1 Nos choix méthodologiques	79
2.1.2 Le champ d'études et les données clés des entreprises étudiées	80
2.1.2.1 Population interrogée	80
2.1.2.2 Méthode d'enquête	80
2.1.2.3 Guide d'entretien	80
2.1.2.4 Méthode d'analyse des résultats	81
2.1.2.5 Les données-clés des entreprises étudiées	83

2.2	Les apports d'une analyse transverse	87
2.2.1	La culture est-elle prise en compte dans la stratégie ?	87
2.2.2	La culture d'entreprise et son changement	89
2.2.2.1	A partir de quoi définissent-ils la culture de leur entreprise ?	89
2.2.2.2	Est-ce que plusieurs cultures cohabitent, s'affrontent ?	91
2.2.2.3	Pensent-ils que la culture peut être changée ? A quelles conditions ?	91
2.2.3	En quoi les relations sociales contribuent-elles au changement de culture ?	92
2.2.3.1	A quoi servent les relations sociales ?	92
2.2.3.2	Analyse de la régulation sociale	93
2.2.3.3	Regard des IRP sur le changement culturel	95
2.3	L'approfondissement au travers du cas PMU	96
2.3.1	Le contexte du PMU	96
2.3.1.1	Les données clés	97
2.3.1.2	Les parties prenantes internes et externes	97
2.3.1.3	La Stratégie de transformation PMU2020	100
2.3.2	Faire évoluer la culture du PMU	102
2.3.2.1	La culture historique : le tissu culturel	103
2.3.2.2	Comment le PMU conduit-il le changement de sa culture d'entreprise ?	105
2.3.2.3	L'Enjeu de l'évolution de la culture : qu'elle demeure un actif immatériel	110
2.3.3	En quoi les relations sociales contribuent-elles au changement de culture ?	112
2.3.3.1	Quel est le rôle du levier managérial ?	113
2.3.3.2	Quel rôle pour le levier représentatif ?	115
2.3.3.3	L'apport de la socio-dynamique : La mue du PMU « en cheval digital » ...	116
2.3.3.4	Le rôle des parties prenantes externes	117
3	Nos enseignements et de nouvelles pistes de réflexion	119
3.1	La connaissance de la culture, prérequis indispensable au changement stratégique	119
3.1.1	La culture, essentielle mais délicate à manier	120
3.1.1.1	Notre représentation systémique de la culture organisationnelle	121
3.1.1.2	Notre représentation des variables culturelles	122
3.1.1.3	Les risques d'un projet de changement culturel délibéré	124
3.1.2	La dérive stratégique, imperceptible, probablement due aux méfaits de la culture	125
3.2	La régulation au centre des actions de multiples parties prenantes	127
3.2.1	Le dirigeant, quelle forme de « leadership » ?	127
3.2.2	Quelle contribution du DRH dans l'évolution de la culture ?	129
3.2.2.1	Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH	130
3.2.2.2	Le DRH, pilote de l'évolution culturelle	131
3.2.3	Quelle contribution des IRP ?	132
3.2.4	Quelle contribution des collaborateurs ?	133
3.2.5	Quelle contribution des parties prenantes extérieures ?	134
3.3	La sociodynamique, une réponse à la régulation ?	134
3.3.1	La sociodynamique, le concept de Jean-Christian Fauvet	134
3.3.2	La dynamique dedans/dehors, son influence sur la culture et motrice de la performance	136
3.3.3	Les concepts de régulation, la mise en pratique par la sociodynamique ?	138
	Conclusion	140
	Bibliographie	141
	Table des illustrations	146
	Annexes	147

Avant-propos

Pourquoi le choix de ce sujet ?

Tout d'abord parce que la thématique du changement s'inscrit au cœur des enseignements du MBA Management des Ressources Humaines de Dauphine

Le MBA MRH a vocation à équiper les directeurs des ressources humaines et managers de collectifs humains des concepts et des outils qui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies des ressources humaines en support à la stratégie de leur entreprise. Que font aujourd'hui les entreprises ? Elles se remettent en cause, se transforment pour s'adapter à un contexte concurrentiel et économique en mouvement, mutations nécessaires à leur survie mais parfois synonymes de douleur pour le corps social. Que font les DRH ? Nous pensons qu'ils doivent jouer un rôle actif de pilotes de ce changement qui se diffuse à tous les niveaux de l'organisation. Le changement ne s'incarne que s'il est porté par les hommes et les femmes alors que trop souvent le propos porte sur le « comment ».

La culture des organisations : la fin du purgatoire ?

La culture est une thématique qui a été à la mode dans les années 80 et qui l'est moins aujourd'hui. On constate également un paradoxe entre le nombre important de travaux consacrés à ce concept et la faible utilisation qu'en ont fait les différentes disciplines de la gestion.

« La culture, c'est ce qui fait que chaque entreprise est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture et c'est ce qui peut être à l'origine du succès de l'une et de l'échec de l'autre¹ ».

Dans cette période tourmentée, n'est-il pas temps de remettre à l'honneur la culture comme levier de performance ? Là encore, c'est une thématique clé du MBA MRH : la collaboration au service de l'efficacité.

Une réalité à laquelle nous sommes directement confrontés

Chacun des cinq auteurs de ce mémoire travaille dans une organisation à la croisée des chemins, en mutation organisationnelle et/ ou culturelle, à des stades différents. Il nous apparaissait intéressant d'apporter une réflexion approfondie sur une situation rencontrée dans notre milieu professionnel, tout en bénéficiant de l'apport de nos camarades sur leur propre entreprise. Il s'agissait donc de confronter les mutations que nous vivions aux théories. Pour en tirer un regard plus lucide sur nos entreprises, pour en devenir des acteurs plus éclairés.

¹ DELAVALLÉE E., JOLY E., YOLDJIAN A., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, 2002

Les relations sociales : l'angle mort des RH ?

En observant les cas des organisations que nous représentons, il nous est apparu surprenant que les relations sociales émergeaient comme un levier RH potentiellement important dans les changements culturels. Notre étonnement s'explique par le fait qu'aucun d'entre nous n'avait « pratiqué » les relations sociales. En creusant le sujet, nous nous sommes aperçus que, si la thématique de la culture a été vigoureusement labourée par des générations de théoriciens mais pas seulement, le levier des relations sociales était resté dans l'angle mort. Or il nous semble que l'impact des relations sociales est largement sous-estimé en France. Il fallait approfondir le sujet.

Vers une plus grande maturité du dialogue social en France ?

La loi portant « rénovation de la démocratie sociale » de 2008 est le texte le plus important depuis les lois Auroux de 1982. Depuis lors, tout l'appareil des textes législatifs vise à pacifier et enrichir le dialogue social en France, à l'instar du modèle allemand. Mais où en sommes-nous sur ce long chemin ? Changement de paradigme pour le management ou simple alignement sur les obligations légales ? Autres questionnements : cette loi n'a-t-elle pas renforcé l'instabilité et la faiblesse du positionnement syndical ? Une participation des acteurs sociaux dans la démarche de changement culturel n'est-elle pas handicapante ?

Pour conclure, nos motivations reposent sur un socle de convictions acquis pendant les 18 mois de la formation couplé avec une bonne dose de curiosité vis-à-vis d'un domaine que nous connaissions peu.

L'envie de prendre le large.

Introduction

« *Nous voulons des contrats Premium, pas des contrats low cost* ».

Ces mots ont été prononcés le 23 septembre 2014 par un membre du Syndicat National des Pilotes de Ligne dans le cadre du mouvement de grève réunissant plus de 60% des pilotes de la compagnie Air France. Un conflit social poussé à son paroxysme, engendrant des pertes colossales aussi bien pour l'entreprise que pour tout un secteur d'activité. Nous avons sous nos yeux l'exemple éclatant d'un changement stratégique pensé, réfléchi... et finalement bloqué en raison de son décalage par rapport à la culture de l'entreprise. Alors même que d'aucuns pourraient considérer que la question de la culture d'entreprise « se règle d'elle-même », l'actualité se charge de nous rappeler qu'il n'en est rien.

La culture, c'est la façon dont une communauté de personnes vit, se perçoit et travaille ensemble. Parce que la culture porte en elle des facteurs de différenciation décisifs, elle se positionne comme objet stratégique, capital immatériel au même titre que la marque. Changer de stratégie et se réformer méritent de connaître sa culture réelle et projetée, d'identifier l'impact et les résistances au changement pour adopter les leviers ou acteurs d'évolution adéquats.

Si le leadership et le style de management occupent une position prépondérante dans la dynamique d'une entreprise, ils ne peuvent opérer avec efficacité que dans un climat social apaisé et constructif.

Nous avons donc posé comme postulats que la culture est un levier de performance, et que les relations sociales y jouent un rôle essentiel. Nous avons ensuite formulé l'hypothèse que, dans un contexte de changement délibéré de culture d'entreprise, les relations sociales représentent une réalité et un levier d'action potentiel à intégrer au projet collectif.

Afin de cerner les contours de cette problématique, nous avons tout d'abord réalisé un état des lieux des recherches académiques sur les questions de la culture organisationnelle et de sa capacité à changer dans le cadre d'une stratégie délibérée. Nous nous sommes ensuite attachés à comprendre les interactions entre la culture d'entreprise et les relations sociales : de quelle façon ces deux systèmes complexes s'enrichissent-ils, se confrontent-ils ? Quelles sont les clés de lecture pour appréhender le lien entre culture et relations sociales ? Sur ce chemin, guidés par des maîtres à penser, tels que Norbert Alter, Michel Crozier, Jean-Daniel Reynaud, Renaud Sainsaulieu ou Maurice Thévenet, nous avons découvert des théories expliquant ces systèmes, en particulier celle de la régulation sociale, constatant par ailleurs « qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie² ».

Dans un second temps, nous avons souhaité constater sur le terrain ce qui, de la théorie, se confirme ou s'infirme dans la pratique. Nous basant sur deux principes - la nécessité d'aborder la question sous un angle qualitatif et le principe de saturation - il nous a semblé essentiel de nous concentrer sur des entreprises subissant des modifications volontaires de la culture d'entreprise et que nous connaissions bien : les nôtres. Nous avons aussi choisi d'approfondir le cas de l'une d'elles, afin d'entrer dans une lecture plus fine de l'aventure vécue par son collectif. Comptant sur nos coéquipiers pour éviter les écueils

² LEWIN K., *Psychologie dynamique, Les relations humaines*, Editions PUF, 1972

d'une trop grande proximité avec le sujet observé, nous entendions profiter des avantages offerts par cette intimité avec l'organisation et le collectif pour en lire les signaux faibles.

Avec toujours pour fil conducteur la volonté de s'inscrire dans la réalité de l'entreprise, nous avons donc synthétisé ce qui nous a semblé être les points saillants de la confrontation de la pratique aux théories rencontrées, puis exposé humblement les enseignements que nous en tirons.

Nous proposons ainsi au lecteur de refaire avec nous le cheminement de notre pensée sur ce sujet aussi passionnant que complexe, en espérant qu'il y trouve quelques idées pour nourrir sa propre réflexion.

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à voir avec de nouveaux yeux. »

Marcel Proust, A la recherche du temps perdu

1 - Culture d'entreprise et relations sociales : que savons-nous ?

« *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément*³ ».

En dépit de l'expressivité fulgurante de sa forme, le poète n'a pas toujours raison. Ni complètement tort...

Les travaux des linguistes ont montré que le langage à la fois structure notre pensée et permet de communiquer notre pensée. Notre réflexion portant sur un thème aux frontières mobiles, dont les principaux éléments ont été pensés par un vaste champ de disciplines des sciences humaines et de gestion, il nous apparaît nécessaire d'emblée de cerner les contours des termes principaux : l'organisation, la stratégie, la culture, le changement et les relations sociales. Et dans le même temps de commencer à aborder leur articulation, en posant au centre la notion de culture : culture et organisation, culture et stratégie, culture et changement, culture et relations sociales.

En partageant ces choix terminologiques, nous espérons embarquer nos lecteurs dans une expérience de culture (partiellement) partagée.

1.1 Les principales notions du questionnement

1.1.1 L'organisation

L'organisation, du latin « organum » et du grec « organon » désigne du XIIe au XIVe siècle un instrument de musique, la voix, un organe du corps. Outre son sens musical, organiser signifie « *disposer de manière à rendre apte à la vie*⁴ ». Se dégage une notion centrale, dynamique, positive ou négative, celle de l'action qui agence les notes de musique pour en faire une symphonie, une mélodie ou une cacophonie. L'idée d'ensemble d'éléments apparaît, tirillée par des aspirations, oppositions et contradictions : « *nous sommes menacés par deux calamités : l'ordre et le désordre* », disait Paul Valéry.

En sciences de gestion, dans une acception large, l'organisation se concrétise par une entité de plus en plus perméable à l'environnement ; qu'elle soit dénommée entreprise, administration, groupe, association ou organisme, Henri Mintzberg synthétise l'organisation par « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune*⁵ ». Stratégie et organisation sont étroitement liées : la stratégie n'existe que par l'action des hommes, l'organisation influence les choix et le déploiement stratégique. Dans le même esprit de collectif vers un but commun, Pierre Romelaer décrit l'organisation par « *un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles, dans lequel il existe des critères de valeur pour*

³ BOILEAU N., *L'Art Poétique*, Edition W. Fink, 1674

⁴ *Dictionnaire étymologique Larousse*, Paris, 1971

⁵ CABIN P., *Comprendre les organisations, Entretien avec Henri MINTZBERG*, Sciences Humaines Hors-série N°20, Mars/Avril 1998

*les résultats de l'organisation, des unités et/ou des individus*⁶ ». Il introduit ainsi une dimension supplémentaire, celle des « *critères de valeurs* » que nous entendons comme les choix économiques et éthiques propres au contexte stratégique et à la personnalité des dirigeants.

Ainsi, selon le prisme d'analyse retenu, les organisations sont vouées à des attentes différentes : une structure mécanique, hiérarchique et logique selon le modèle de Frederick W. Taylor, la prise en compte des relations interpersonnelles selon Elton Mayo ou bien encore, dans une perspective cognitive, l'idée de l'apprentissage organisationnel décrit par Argyris et Schön.

Toutes ces théories organisationnelles, de champs disciplinaires variés mais complémentaires, font écho dans les entreprises. La thématique de notre mémoire nous a toutefois conduits à approfondir les approches contingentes et sociologiques.

- **L'approche contingente dénonce un « one best way »**

Elle remet en cause les principes universels des théories classiques qu'elles soient issues de l'organisation scientifique du travail ou de l'école des relations humaines : il n'existe pas de modèles idéaux mais des configurations qui s'adaptent en fonction des influences de leur environnement.

Pendant la période 1960-1980, différents travaux portent sur les caractéristiques des contextes industriels et facteurs qui influencent, voire déterminent les choix organisationnels : Joan Woodward met en évidence le système de production ou technique comme la contingence première de l'organisation par la distinction de la production en petites séries, la production de masse de type fordiste et la production en continu plus transversale qui exploitent une diversité de compétences et d'expertises. Burns et Stalker introduisent l'idée de l'ajustement mutuel, Trist et Emery le concept de système social.

Les théories de la contingence mettent aussi en évidence d'autres déterminants : la stratégie selon Alfred Chandler, la culture en tant que déterminant des comportements organisationnels, théories majeures que nous abordons dans la suite de notre développement.

En synthèse de ces travaux, Henri Mintzberg propose des modèles analysés en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectifs dans la structure⁷ : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique. Définir et gérer la structure revient à prévoir les moyens utilisés pour segmenter le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination : ainsi, en fonction des environnements, de la stratégie, du mode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostructure et le support logistique plus ou moins important. Sans renier le modèle mécaniste, Henri Mintzberg en déduit des formes adaptées à l'entrepreneuriat, à la technocratie, à la réalisation de grandes missions ou de grands projets ou d'orchestration de structures divisionnalisées.

⁶ ROMELAER P., *Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic*, Version du 12 septembre 2011

⁷ MINTZBERG H., *Structure et Dynamique des organisations*, 1982

- **L'approche sociologique amène l'idée d'un construit social dynamique**

Elle se place dans une logique d'action : l'individu au travail n'est pas uniquement motivé par le gain (taylorisme), il ne se comporte pas comme un acteur passif qui réagit à des stimuli (courant des relations humaines). L'individu au travail n'est pas un être libre et, même si son environnement ne lui permet de développer qu'une rationalité limitée, il peut décider et développe des stratégies comportementales individuelles.

En 1977, Michel Crozier et Erhard Friedberg publient « L'acteur et le système »⁸, posent le concept de construit social dynamique et démontrent que les relations de pouvoir ne se limitent pas aux seules relations hiérarchiques ; ils reprennent l'illustration du « dilemme du prisonnier »⁹ d'Abraham Tucker pour démontrer que tout salarié cherche à réduire les « zones d'incertitude » et à récupérer des espaces pour exercer une influence et tirer le meilleur parti de l'organisation.

Jean-Daniel Reynaud développe la théorie de la régulation sociale¹⁰ : pour passer au stade des jeux et stratégies individuelles des salariés au construit social et à une action collective, l'organisation développe sans cesse des règles dont l'existence et les dimensions lui permettent de se réguler. Ces règles permettent l'échange, la communication, l'établissement de contrat et les conflits. L'approche behaviouriste de Cyert et March se situe dans le prolongement du concept de rationalité limitée : chaque groupe forme une « coalition » et les décisions prises sont le fruit de négociations plus ou moins implicites entre les groupes, approche complétée par l'école des conventions de Boltanski et Thévenot qui se donnent comme objet de comprendre les phénomènes de coordination qui régissent les conventions ou accords collectifs.

Appréhendée sous le seul angle de l'économie capitaliste et d'une vision managériale encore très empreinte du modèle hiérarchique top-down, l'entreprise est actuellement questionnée.

Michel Callon et Bruno Latour développent une théorie de la traduction selon laquelle la transcription de l'objectif de l'action aux préoccupations directes de chaque acteur permet de faire émerger un nouveau système sociotechnique qui permet l'innovation. Pour Renaud Sainsaulieu, l'entreprise est aussi un lieu de vie, d'apprentissage culturel et de socialisation. Reprenant les théories de Schumpeter, Norbert Alter décrit l'« innovation ordinaire »¹¹ sur l'idée que c'est désormais le mouvement, bien plus que la stabilité, qui caractérise les situations de travail, ce qui conduit l'auteur à considérer l'organisation comme une trajectoire, charriant pêle-mêle des éléments hétéroclites et contradictoires, et luttant contre elle-même dans une forme de désordre permanent.

Nous considérons les approches contingentes et sociologiques comme centrales à l'exercice stratégique : émerge potentiellement un dilemme entre contraintes économiques et considérations éthiques. Mais, en appuyant notre réflexion sur le concept de l'agir communicationnel¹² de Jürgen Habermas, ne peut-on pas considérer que les deux aspects restent compatibles : dans cette philosophie, la société se présente à la fois comme monde vécu et comme système ; l'interaction entre *l'agir stratégique* et *l'agir*

⁸ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

⁹ TUCKER A., *The evolution of Cooperation*, 1950

¹⁰ REYNAUD JD, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, 1989, Réédition 1997

¹¹ ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000

¹² HABERMAS J., *Idéalisations et communication, Agir communicationnel et usage de la raison*, Fayard, 2006

communicationnel repose sur une éthique de discussion et sur le modèle politique du consensus. N'est-ce pas dans cet esprit de partage avec les différents acteurs de l'organisation que la stratégie peut être conduite ? N'y-a-t-il pas des leviers de performance, voire l'émergence de facteurs de différenciation concurrentielle, notamment culturels, à dégager de l'exercice stratégique ?

1.1.2 La stratégie

Au départ était... la stratégie. Notre champ d'étude porte en effet sur le changement de la culture des organisations comme résultante d'une volonté stratégique de la direction générale. Mais qu'est-ce que la stratégie ? Comment naît-elle ? Dans quelle mesure une stratégie délibérée prend-elle en compte le facteur culturel ?

- **Un concept d'origine militaire**

L'étymologie nous éclaire sur l'origine du mot stratégie. Il est composé de deux mots grecs : *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ». Il s'agit donc de l'art de « conduire une armée » à la victoire finale. On remarquera que l'histoire retient les noms des grands stratèges, tels qu'Alexandre le Grand, César ou Napoléon, non seulement pour leurs capacités de préparation et de programmation de l'action militaire, mais aussi pour leurs capacités à administrer et organiser le retour à la paix, toujours fragile, après la fin du conflit.

Napoléon définissait ainsi la stratégie en 1814, alors qu'il était encore empereur, « *La stratégie est la science de l'emploi du temps et de l'espace. Je suis, pour mon compte, moins avare de l'espace que du temps : pour l'espace, nous pouvons toujours le regagner. Le temps perdu, jamais*¹³ ». La stratégie ne doit laisser la place « *ni au hasard, ni à l'improvisation* ». Elle se fonde sur une réflexion approfondie, en amont, de tous les scénarii possibles suivie de décisions sur les grandes orientations à retenir. La tactique en constitue la mise en œuvre opérationnelle, de façon contingente, avec un enjeu plus local et limité dans le temps. La tactique doit permettre de gagner une bataille, en combinant au mieux les ressources à disposition pour faire échec à l'ennemi, une fois le combat engagé.

- **Repris dans le domaine civil**

Issu du domaine guerrier, le concept de la stratégie a gagné le champ des organisations civiles. Ce glissement sémantique s'appuie sur la représentation que, tout comme les militaires, les dirigeants d'organisations évoluent sur des terrains de bataille, face à des concurrents, et subissent des contingences qui les obligent à faire des choix, programmer, planifier des actions offensives et défensives dans le but d'atteindre un objectif de long terme, à partir et en fonction des ressources dont ils disposent.

Au même titre que les états-majors dans le champ militaire, la stratégie dans le champ civil est du ressort des dirigeants des organisations. C'est même selon Michael H Porter le « *cœur de métier de la direction générale*¹⁴ » dont la responsabilité est de voir loin, anticiper, prendre les bonnes orientations pour l'organisation. Le niveau tactique peut quant à lui être décliné et porté par l'encadrement supérieur de l'organisation.

¹³ NAPOLEON 1er, *Correspondances*, Janv. 1814

¹⁴ PORTER M.H., *Business Harvard Review*, Nov.-Déc. 1996

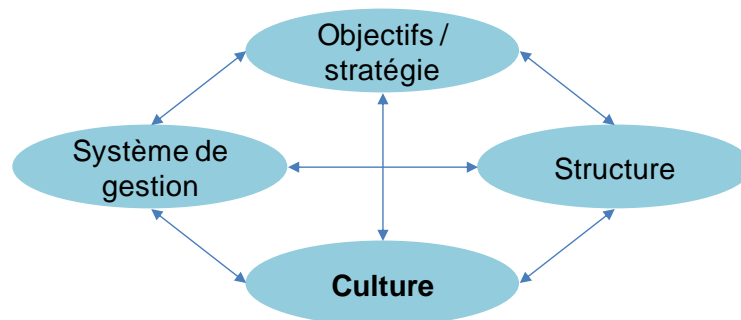
Comment la stratégie contribue-t-elle à gagner la guerre dans le domaine civil ? Pour Alfred Chandler de la Harvard Business School, il s'agit d'une approche extrêmement rationnelle : « *la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts*¹⁵ ».

Michael E Porter se concentre sur l'analyse du champ concurrentiel et les choix à faire pour le dirigeant. La stratégie est « *l'art d'établir et de préserver une différence qui permet de surpasser ses concurrents* ». Et de maintenir cet avantage sur un temps long. Les positions stratégiques retenues s'envisagent sur un horizon supérieur à dix ans.

Mais qu'est-ce que la stratégie sans son déploiement si ce n'est qu'un simple exercice de style ? Son opérationnalité nécessite sa transposition en management stratégique. Selon Fabien Blanchot¹⁶, il consiste à « *gérer les adaptations et les changements dans la stratégie, l'organisation, la culture et le système de management de l'entreprise, en vue d'améliorer la compétitivité de chacun de ses domaines d'activités et d'assurer son développement dans un environnement incertain* ».

Figure 1 - Principaux moyens d'action du management selon F. Blanchot

Pour chaque finalité, le manager dispose de **divers moyens d'action** qui relèvent de 4 sous-systèmes de l'organisation



Notre étude porte sur les stratégies délibérées, formulées et planifiées par les dirigeants. Henri Mintzberg insiste sur le fait que les stratégies ne suivent pas toujours un plan logique et délibéré mais peuvent émerger de manière plus inattendue. La stratégie est « *une configuration dans un flux de décisions*¹⁷ ». Lorsque l'on observe sa mise en œuvre dans la pratique, on y voit non seulement le résultat de la stratégie délibérée, mais aussi la conséquence de la stratégie émergente. En réalité, on observe souvent une combinaison des deux processus.

Par conséquent, même si nous nous attachons aux stratégies délibérées, l'observation des stratégies réelles nous amènera à appréhender à l'occasion les stratégies émergentes.

¹⁵ CHANDLER A.D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1972

¹⁶ BLANCHOT F., *Cours Management Stratégique*, Université de Paris-Dauphine, 2013

¹⁷ MINTZBERG H., *Tracking Strategy : Towards a General theory*, Oxford University Press p.3, 2007

1.1.3 La culture organisationnelle

Les stratégies n'existent que parce que les individus agissent dans un ensemble organisé qui met en interaction structure, système de gestion et culture. Mais que recouvre-t-elle donc ? Du latin *colere*, le mot culture renvoie à des significations larges, voire contradictoires. Au sens premier, il évoque l'acquisition de connaissances : l'esprit se cultive. Au sens figuré, le mot prend une teinte spirituelle en référence à l'hommage rendu à une divinité, d'où le terme culte d'origine étymologique voisine. Associée à l'organisation, cette origine lui confère un caractère immatériel, profond et subtil que les courants culturels et sociologiques des théories de l'organisation ont cherché à décrire.

- **La culture organisationnelle trouve ses racines dans l'anthropologie**

Dans les années 1970-1980, la théorie organisationnelle accorde une part importante à l'approche culturelle. Clifford Geertz (anthropologue américain 1926-2006) définit la culture comme un « *ensemble de structures d'interprétation socialement établies*¹⁸ ». Dans le sillage de Max Weber, il voit dans l'homme « *un animal suspendu dans des toiles de signification qu'il a lui-même tissées* » : ce sont les « *toiles* » qui constituent la culture. En 1991, Sonja A. Sackmann analyse les apports de l'anthropologie en rapport avec la culture¹⁹ ; elle identifie et compare cinq courants qui se rejoignent sur des points communs : des sociétés, groupes, tribus qui présentent une forte unité du fait de leur histoire, qui utilisent un même matériau (rites, langage, comportements), dont les caractéristiques réunissent les individus sans en être la somme et qui cherche à comprendre le rapport entre le collectif et l'individu.

- **Dans un esprit fonctionnaliste qui séduit le management, la culture organisationnelle trouve son essor dans les années 80**

Elliott Jaques est reconnu pour avoir donné la première définition de la culture organisationnelle en 1951 : « *la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres*²⁰ ». Edgar Schein²¹, quant à lui, la conceptualise en trois niveaux : les « *artefacts* » sont les aspects visibles de la culture, comme les comportements observables, les codes vestimentaires ou de langage, les références au mythe fondateur. Les « *valeurs* » sont les termes choisis de manière consciente par les dirigeants et le management de l'entreprise. Les « *prémises* » sont les croyances qui opèrent inconsciemment ; elles portent sur des questions d'ordre philosophique telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de justice. Elles ne sont quasiment pas remises en cause.

En 1981, à partir de l'observation des pratiques managériales et de la force des entreprises japonaises, dans l'optique d'une application aux entreprises américaines,

¹⁸ GEERTZ C., *Savoir local savoir global, Les lieux du savoir*, PUF, 1986, 2012

¹⁹ SACKMANN S.A., *Cultural knowledge in Organizations*, Sage, 1991

²⁰ JACQUES E., *The changing Culture of a Factory*, London : Tavistock, 1951, Traduction française : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972

²¹ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, 2ème Edition 1997, 3ème Edition 2004

William G. Ouchi définit une théorie Z : l'entreprise favorise l'émergence d'une « culture de clan²² » apte à devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

Dans le même esprit, en France, Maurice Thévenet positionne la culture comme ressource essentielle pour le management ; connue, elle apporte une représentation plus nuancée et partagée de l'organisation. Activée, elle est source d'efficacité notamment dans les moments de changement : « *elle est un ensemble de références²³...* » qui opèrent de façon évidente ; « *...partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* », elle n'a pas pour vocation d'être mise en compétition avec les sous-cultures et elle résulte d'un processus d'apprentissage qui lui confère son unicité.

L'analyse culturelle d'une organisation passe aussi par la prise en compte de la culture nationale avec les apports de Gert Hofstede qui identifie les cultures nationales comme des « *programmations des mentalités collectives²⁴* » et de Philippe d'Iribarne qui conclut que les formes d'organisation sont difficilement transposables et transférables du fait des systèmes sociaux, culturels et des traditions des pays : en France, une « *logique de l'honneur²⁵* ».

- **Les sociologues nuancent le concept : l'approche symboliste**

Renaud Sainsaulieu cherche à dépasser la conception de l'acteur stratège attiré par le pouvoir que dessinent Crozier et Friedberg. Le sens de l'action est plus complexe et intègre la dimension de l'identité au travail c'est-à-dire de logiques d'acteurs alimentés par les rapports sociaux et l'expérience des relations au travail. L'organisation devient alors un lieu d'apprentissage culturel et une institution qui intègre, qui « communalise²⁶ ». Selon leur position dans l'entreprise, il identifie différents groupes sociotechniques aux rapports de force et de pouvoir et au ciment identitaire particuliers : la culture naît de la confrontation des identités.

Norbert Alter ne cite pas expressément le terme de culture, mais évoque une notion originale fondée sur le concept du don et contre don. Il évoque un « capital commun²⁷ » dans lequel on ne parvient plus à distinguer ce qui appartient originellement à l'un ou à l'autre. Il s'agit d'une « *réciprocité élargie* » issue des choses échangées et en circulation entre tous les membres de la collectivité.

Pour conclure, retenons l'image éloquent de M. Lebailly et A. Simon :

« La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps²⁸ ».

²² OUCHI W.G., *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Avon Books, Reprint Edition, 1993

²³ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

²⁴ HOFSTEDE G., *Culture's consequences*, 2ème édition, Sage, 2001

²⁵ D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989

²⁶ SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, 1977, Réédition en 2000

²⁷ ALTER N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Editions la découverte, 2010

²⁸ LEBAILLY M., SIMON A., *Anthropologie de l'entreprise*, Village mondial, 2004

La culture est posée ici comme source de performance de l'organisation, postulat que nous retiendrons en référence aux travaux de John P. Kotter et James L. Heskett²⁹.

Mais, l'analogie pose aussi certains questionnements : quelle est la part d'appropriation et de résistance aux conditions climatiques ? Modifie-t-on le cap d'un tanker dans le même temps et avec la même puissance qu'un 470 ? L'équipage, son savoir-faire, son entraînement, sa complémentarité (diversité), sa capacité à réagir à l'imprévu ne permet-il pas d'accentuer ou d'atténuer la gîte permise par la quille ou la dérive ?

1.1.4 Le changement et la culture

Le changement est inhérent à la stratégie, la stratégie inhérente au changement. Le passage d'une société de production de masse à une société « *connexionniste* » selon Luc Boltanski et Eve Chiapello³⁰ ne peut plus inscrire l'entreprise dans une temporalité aussi longue qu'avant ; son environnement économique s'élargit et est troublé par des tendances sociales nouvelles : mondialisation, technologies, accélération du temps, travail en réseau et en mode projet, attentes sociétales, ... Le changement vient donc de toute part, de l'externe comme de l'interne, d'où une complexité grandissante qui passe inévitablement par un diagnostic poussé, une identification des parties prenantes et des leviers pour adopter une tactique de changement tant dans ses aspects de modus operandi que de style. Toute situation est unique et tient aux hommes qui composent l'organisation. Or, « *Il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire que d'engager dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses, car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui ont prospéré dans les conditions passées et a pour tièdes défenseurs tous ceux qui peuvent prospérer dans le nouvel ordre* », dit Machiavel³¹.

Dans ce contexte, les options stratégiques peuvent faire face à de multiples écueils. L'un d'entre eux est *la dépendance de sentier* (ou enfermement). Elle décrit le fait que les événements et les décisions sont conditionnés par la succession d'événements et de décisions qui les ont précédés. Les décisions actuelles peuvent difficilement s'écarter du sillon creusé par les choix antérieurs.

Le dirigeant doit donc en théorie prendre en compte la culture tant dans l'élaboration que le déploiement de la stratégie, en particulier dans le champ dynamique qui caractérisent l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant. Les capacités stratégiques intègrent des éléments peu formalisés tels que la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, voire la place laissée aux intuitions, donc la culture. « *L'idée selon laquelle une argumentation raisonnée est capable de faire évoluer des comportements profondément encastrés dans l'expérience collective est erronée*³² », idée renforcée et complétée par H. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel qui voient une importance à développer la capacité de changer dans toute organisation : « *tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement,*

²⁹ KOTTER J.P., HESKETT J.L., *Culture et performance, le second souffle de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1993

³⁰ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, PUF Essais, 1999

³¹ MACHIAVEL N., *Le prince*, Le Livre de poche, 2000

³² JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FRERY F., *Stratégie*, 9ème édition, Pearson, 2011

les habitudes et les compétences à long terme. Ces sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire³³ ».

Quand la question du changement stratégique se pose, il s'agit d'identifier quel type de changement est adéquat à la situation : reconfiguration de la chaîne de valeur ? Changement de culture ? Dans tous les cas, il s'agit d'apprécier si le changement peut s'inscrire dans la culture actuelle.

Julia Balogun et Veronica Hope Hailey³⁴ ont identifié quatre types de changement qui doivent être conduits différemment :

Figure 2 - Ampleur de changement selon Julia Balogun et Veronica Hope Hailey

		Réalignement	Transformation
Nature du Changement	Incrémentale	Adaptation <i>(pas de modification de culture)</i>	Evolution <i>(changement de culture progressif)</i>
	Radicale	Reconstruction <i>(pas de changement fondamental de la culture)</i>	Révolution <i>(changement rapide et radicale de la culture)</i>

Changement de culture

Parfois banalisé dans les entreprises, parce qu'en effet tout est changement, le terme prend un sens générique, mais recouvre une grande variété de situation allant d'un simple réalignement ou d'une transformation de grande ampleur, cette dernière pouvant être caractérisée par :

- des programmes de changements généralisés à une organisation et englobant des changements fondamentaux et profonds qui, imbriqués les uns aux autres, tendent vers un même but, à savoir la réalisation de la vision dont l'organisation s'est dotée à long terme,
- un amalgame de divers types de changement simultané nécessitant des stratégies distinctes parfois même contradictoires.

Selon les enjeux stratégiques, le changement devra être mené de manière graduelle, en faisant évoluer le contexte. De nombreuses théories estiment que la meilleure manière de conduire le changement est de mettre en œuvre une initiative limitée, attendre qu'elle soit acceptée, et tenter une nouvelle, ainsi de suite... mais, parfois, la situation exige une accélération du processus.

Dans tous les cas, la question de la capacité à mobiliser tous les acteurs est donc centrale :

³³ MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Transformer l'entreprise*, Gestion Vol.24, 1999

³⁴ JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FRERY F., *Stratégique*, 9ème édition, Pearson, 2011

« *Quelles que soient les raisons de la décision de changer, le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations*³⁵ », mais qu'en est-il de l'une des parties prenantes de l'organisation que sont les représentants du personnel ?

1.1.5 Les relations sociales

- **De l'utilité du dialogue social**

Le « dialogue social » n'est pas une expression univoque. Elle ne désigne a priori ni une forme identifiée ni un niveau précis³⁶. De cette imprécision naissent des interprétations contradictoires, sources de malentendus et d'antagonismes. Revenons aux origines étymologiques : « dialogue » vient du latin « dialogus » qui signifie entretien, discussion. Depuis le XXème siècle, le terme évoque également l'idée de négociation, tout particulièrement dans les champs du politique et du syndical. Ce glissement sémantique renvoie les interlocuteurs, selon les circonstances, à des niveaux d'implication extrêmement variables : simple information, écoute convenue ou de façade, véritable consultation, négociation, ou même cogestion. De son côté, le terme « social » caractérise, depuis le XVIIIème siècle, les personnes adaptées à la vie en groupe, capables de vivre une association permanente avec leurs semblables. Etre « sociable », c'est accepter de mettre en commun, de partager (du latin « sociare »).

De ce socle originel, aucune forme particulière n'a émergé : le dialogue social peut être formel ou informel, individuel ou collectif. Selon Frank Biétry³⁷, « *il n'augure pas non plus d'un climat particulier. Le dédain, la collusion d'intérêts personnels, la concurrence, les pièges, l'affrontement ouvert dominant encore parfois la signification policée du siècle des Lumières que constituent l'empathie, la conciliation, la coexistence pacifique et l'intelligence collective* ».

Malgré cette faiblesse, le dialogue social se présente comme un système de régulation indispensable face au risque de chaos permanent qui menace les organisations. Comme l'explique J. Barbash³⁸, les relations de travail sont en effet traversées par une tension fondamentale opposant l'efficacité recherchée par les managers, à la sécurité et à l'équité revendiquées par les salariés. L'efficacité conditionne la pérennité de l'entreprise et donc l'emploi dans une économie de marché caractérisée par la rareté des ressources financières. Leur allocation s'inscrit dans une logique de limitation des coûts. En réaction, la défense de l'équité signifie en pratique l'introduction de clauses dans la législation de travail et dans les politiques de management visant à protéger les employés contre l'exploitation, le management arbitraire, l'insécurité, la discrimination et les conditions de travail insupportables. Cette dualité existe car l'homme, dans sa position de salarié, n'est pas seulement un facteur de production mais également une fin en lui-même. Il en résulte un conflit entre son statut de producteur et son intérêt en tant qu'individu. Cette

³⁵ BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004

³⁶ AURELLI P., GAUTIER J., *Rapport du Conseil économique et social : «Consolider le dialogue social»*, 2006

³⁷ BIÉTRY F., *Les Partenaires Sociaux, Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social*, Editions EMS, 2007

³⁸ BARBASH J., *Industrial relations as problem solving*, Edition NM Meltz, 1997

controverse relève de la nature humaine selon H. N. Wheeler³⁹ qui remarque dans les groupes humains une prédisposition naturelle à la domination sociale.

Comment l'entreprise pourrait-elle prendre des engagements vis-à-vis de son environnement sans un minimum de stabilité intérieure que seul un relais de socialisation puissant peut fournir ? A l'inverse, de quelles garanties le salarié pourrait-il se prévaloir pour assurer la qualité de la convention d'emploi faute de représentation collective ? Il existe ainsi un intérêt collectif à construire un véritable « dialogue social » entre interlocuteurs légitimes et responsables.

Mieux vaut en effet qu'il soit structuré, institutionnalisé, plutôt qu'avoir à le subir ou à le discuter dans l'urgence avec des acteurs non préparés à remplir une telle fonction, au détour d'un conflit émergent.

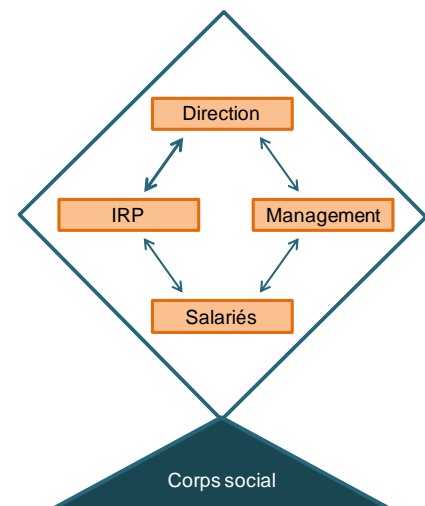
- **Le système des Relations Sociales**

Les relations sociales se conçoivent comme un système dans lesquels plusieurs acteurs interagissent en permanence, au point d'entretenir une forme d'interdépendance.

Figure 3 - Le système des Relations Sociales selon G. Taponat

Outre les trois instances représentatives du personnel (les IRP) : les délégués du personnel (DP), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le comité d'entreprise (CE), l'architecture des relations sociales comprend la direction, le management et les salariés.

C'est l'irrigation entre les acteurs qui assure l'équilibre du système. Sans cela le système perd toute efficacité, et peut dériver vers la radicalité des acteurs, en sortant totalement du cadre imposé.



Le système de relations sociales se caractérise en France par la place considérable de deux acteurs : l'employeur et l'organisation syndicale.

Tout d'abord, notre système n'est pas celui de la cogestion, mais de l'information, de la consultation et au mieux de la négociation. En tout état de cause, la décision finale revient toujours à l'employeur⁴⁰. Du côté des représentants des salariés, l'organisation syndicale a un rôle clé dans la mesure où elle est capable d'influencer et/ou de diriger les débats au sein des instances comme les positions des élus relatives à leurs missions d'information et de consultation.

³⁹ WHEELER H.N., *Social Dominance and Industrial Relations, in Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, Editions J&K Barbash, University of South Carolina Press, 1989

⁴⁰ TAPONAT G., *RH et relations sociales*, Focus RH, 2013

- **France : une culture d'opposition ?**

Le syndicalisme s'est créé en France pour lutter contre l'arbitraire patronal dans une logique d'opposition que les Anglo-saxons qualifient de sentiment de « Them and us ». Il a fallu attendre la loi Waldeck-Rousseau de 1884 pour que les organisations syndicales acquièrent un statut légal, après quatre ans de batailles parlementaires. Au sein de l'entreprise il faudra attendre 1968 pour que la section syndicale bénéficie d'une reconnaissance légale. Le patronat a pendant près d'un siècle redouté le déclin de son autonomie de gestion que le dialogue social était susceptible d'engendrer.

Ce peu d'empressement des élites politiques et économiques a favorisé une culture d'opposition. Nous y reviendrons plus en détail.

Dans ce contexte, notre étude se concentrera sur les trois acteurs principaux du dialogue social en France :

- La direction de l'entreprise (employeur)
- Les IRP, et tout particulièrement les délégués syndicaux dans la mesure où ils détiennent le monopole de négociation et de signature des accords, concourent à la production de règles et influencent très fortement les IRP en général.
- L'Etat car il occupe une position délicate de « juge et partie ». S'il reconnaît la légitimité des autres protagonistes, de leurs relations et de la validité des conventions établies, il œuvre pour orienter employeurs et syndicats sur la voie de la négociation, ce dont témoigne tout particulièrement la loi de modernisation sociale de 2008.

1.2 En quoi un changement stratégique induit-il un changement de culture ?

La question fait émerger un fort paradoxe temporel : dans le cadre d'un changement stratégique, comment concilier stratégie, promoteur du futur, et culture, partisane du passé ? Comment transformer un cadre de référence pour entreprendre un nouvel avenir dans les meilleures conditions économiques et sociales ?

Y répondre mérite en premier lieu un approfondissement du concept de culture organisationnelle :

- De quoi la culture est-elle composée ? Ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.
- Dans une perspective dynamique, comment se forme-t-elle ? Quelles influences subit-elle ?
- Peut-elle exister en tant que culture commune et partagée par tous les membres de l'organisation ? Si oui, comment et pourquoi l'individu se retrouve dans une culture d'entreprise ?

Puis, partant du postulat de son existence, notre problématique nous conduira à poser les questions suivantes :

- Quelle est l'utilité d'une culture d'entreprise ? Existe-t-il de « bonnes » cultures ou des cultures limitantes ?
- En quoi la stratégie doit prendre en compte la culture de l'organisation ?
- Peut-elle être changée ? Dans quelles conditions ?

1.2.1 La culture organisationnelle, invisible et partagée

Objet étrange, impalpable, immatériel, la culture fait débat dans les entreprises : parfois ange gardien, parfois alibi, elle est souvent citée quand l'explication « rationnelle » ne suffit plus ; elle est alors posée comme une évidence. Mais, si vous interrogez les collaborateurs de cette même entreprise, vous obtiendrez au premier abord de multiples définitions, preuve qu'elle provient d'un phénomène complexe mêlant des sources différentes et passé au crible des filtres de la perception individuelle, constat empirique confirmé par Philippe d'Iribarne : on est amené « à parler de culture pour rendre compte des conduites qui échappent, par tout ce qui s'y investit de passion, au monde froid des intérêts, du calcul et du pouvoir⁴¹ ».

Les sciences de gestion, nous l'avons vu, se sont beaucoup intéressées au concept de culture. Maurice Thévenet dans son ouvrage *La culture d'entreprise*⁴², relève un article de Kroeber et Kluckholm⁴³ (1952) qui fait état de 164 définitions.

Dans les années 1980, d'abondantes recherches et travaux d'universités américaines ont produit des modèles de construction ou de typologies, ce qui évoque la puissance du concept. Mais paradoxalement, les praticiens s'en saisissent de manière épisodique,

⁴¹ D'IRIBARNE P., *Vers une gestion culturelle des entreprises*, Gérer et comprendre N°4, Sept. 1986

⁴² THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

⁴³ KROEBER A.L., KLUCKHOLM C.K., *Culture : a reviews of concepts and definitions*, Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers N°47, Cambridge, MA, Harvard University

poussés par de réels besoins managériaux : appréhendée comme outil de communication, la culture est introduite dans les Projets d'entreprise, perçue comme frein ou levier au changement, elle est examinée dans les projets de transformation, mais, qu'est-elle vraiment ?

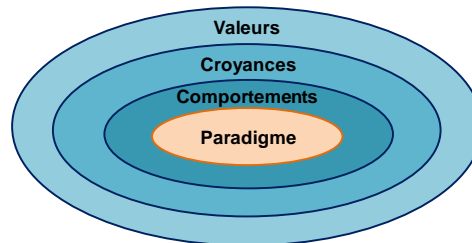
1.2.1.1 De quoi la culture est-elle composée ? Ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.

Dans cette partie, nous évoquerons quelques outils d'analyse culturelle dans un but de compréhension de ses dimensions, pour mieux définir ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas. Nous attirons l'attention des lecteurs sur le fait qu'une utilisation partielle peut induire en erreur. Dans le sillage de M. Thévenet, nous estimons que le diagnostic d'une culture organisationnelle s'inscrit dans un long exercice d'analyse, de formulation d'hypothèses à confronter à la réalité du terrain, auprès des salariés.

- **Edgar Schein : les valeurs, les prémisses, les artefacts**

Pour Edgar Schein, la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et des convictions partagées par l'ensemble des membres de l'organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement⁴⁴. Sa recherche aboutit à une description en niveaux de moins en moins conscients :

Figure 4 - La culture organisationnelle selon Edgar Schein



Les **valeurs** sont l'expression de ce que doit être l'entreprise. Elles définissent un choix entre deux qualités. Issues de l'expression des fondateurs, des dirigeants, voire des collaborateurs, elles annoncent une façon d'être et des convictions. Nous y trouvons des mots comme Ouverture, Proximité, Enthousiasme, Esprit de service, Innovation, ... mais plus que le choix des mots, c'est leur agencement qui permet de déceler ce que recouvrent vraiment les valeurs au sens du style voulu dans l'entreprise. Chez E. Leclerc, on entend la voix du patron : « défendre le pouvoir d'achat des consommateurs » ; à la Société Générale, la déclaration des valeurs, scandée par le « nous » prend la forme d'une profession de foi, tandis qu'IBM annonce, dans une tournure plus froide, presque contractuelle, l'importance donnée à la confiance et la responsabilisation dans les relations entre la firme et ses clients. Mais ces valeurs peuvent rester de véritables déclarations d'intention sans réalité vécue ; dans ce cas, elles forment l'essentiel de la culture dite prescrite.

⁴⁴ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, 2ème Edition 1997, 3ème Edition 2004

Les **prémises (ou croyances)**, quant à elles, sont plus révélatrices : elles représentent les convictions de l'organisation, par exemple, le choix d'aller ou de ne pas aller sur un marché, de détenir un modèle gagnant. Elles émanent des expériences de l'entreprise, les croyances sont donc construites tout au long de son histoire. C'est ainsi que Kodak, pourtant maître du marché de la photographie, est passé totalement à côté de celui des appareils jetables mettant ainsi en péril son avenir.

Les **artefacts (ou comportements)** traduisent la réalité de fonctionnement au quotidien : ils sont issus des choix structurels, du style de management notamment au regard de la délégation et du contrôle, des pratiques d'ordre symbolique. Très ancrés, ils peuvent devenir des capacités stratégiques inimitables ou des obstacles significatifs aux changements. On y trouve l'aménagement du temps de travail, l'organisation des espaces de travail, le mode de communication des procédures, ...

Au cœur des trois niveaux décrits par Edgar Schein, se trouve le **paradigme** : la culture d'entreprise comprend les références implicites et réunit les différentes composantes pour en faire un élément unique, non reproductible. Il réunit aussi les éléments de toute nature, parfois antagonistes, qui nourrissent d'autant plus les débats stratégiques entre, par exemple, les objectifs financiers attendus par les actionnaires et une vision éthique des ressources humaines.

Nous avons choisi la décomposition en niveaux d'E. Schein et analysé son contenu dans un objectif d'identification de ses origines ; la culture fait référence au passé, au présent et au futur :

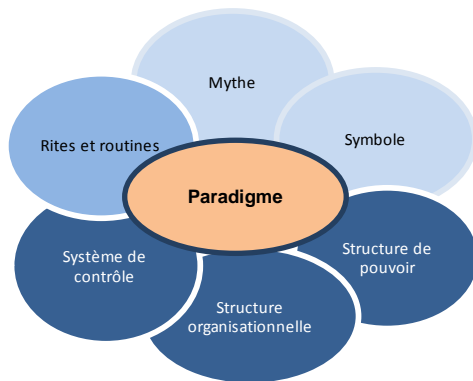
- **L'histoire** : la question du temps est importante. La culture d'une start-up sera forcément bien distincte de la longue histoire de Michelin. Les chocs historiques tels que les fusions-absorptions, les grèves, les échecs ou succès, l'impact d'un fondateur, ... apportent en quelque sorte des réflexes communs à tous les individus de l'organisation. C'est ainsi que Steve Jobs laissera une empreinte indélébile sur Apple.
- **La façon de fonctionner** de l'entreprise : sa structure et ses mécanismes de coordination. Dans le prolongement de E. Schein, citons également H. Mintzberg : dans sa théorie, la culture est dénommée « idéologie » ; il l'entend comme « *un système riche développé et profondément enraciné de valeurs et de croyances qui distingue une organisation particulière de toutes les autres*⁴⁵ ». La culture n'a pas d'essence initiale, mais c'est l'activité humaine qui lui donne naissance grâce à des mécanismes imposés mais aussi adaptés par les hommes eux-mêmes.
- **L'activité stratégique** dans laquelle se positionne l'entreprise : le ou les secteurs, mais aussi la façon de concevoir le métier, les valeurs sur lesquelles repose la vision. C'est ainsi que la gestion des risques dans le secteur bancaire induira des comportements bien différents du secteur de la haute-technologie porté par l'innovation. La gestion du temps dans une entreprise agro-alimentaire sera perçue de manière différente selon que le produit est sec ou périssable rapidement.

⁴⁵ MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1990

- **L'apport des sciences de gestion, l'analyse du tissu culturel**

Dans le même esprit, les ouvrages de stratégie utilisent un outil qui permet de mieux comprendre la culture d'une organisation : « *le tissu culturel est une représentation des manifestations physiques et symboliques du paradigme d'une organisation*⁴⁶ ».

Figure 5 - L'analyse du tissu culturel (schéma adapté de Stratégique⁴⁷)



Les représentations **symboliques** sont issues de l'histoire et donnent une vision, un sens à l'avenir.

Les manifestations **physiques** résultent des choix organisationnels.

Au croisement, les rites et routines.

Les **mythes** sont issus et forment l'histoire de l'entreprise : en référence aux prouesses du fondateur, ce sont aussi les anecdotes que l'on raconte à propos de tel succès ou de tel échec. Incarnant la raison d'être originelle de l'entreprise et les preuves de son développement, ils marquent fortement et durablement la culture de l'entreprise car ils évoquent des faits incontestables. Les comportements individuels s'inscrivent alors dans le creuset des convictions, voire des stéréotypes et préjugés partagés.

Les **symboles** représentent les intentions manifestes de l'entreprise pour communiquer un sens ou des valeurs aux actions. Par exemple, l'expression d'un esprit d'équipe peut être symbolisée par une photo ; au-delà de la forme, observons les signes qui s'en dégagent : la place et la posture des dirigeants, les codes vestimentaires, la répartition hommes/femmes. Les symboles comprennent aussi les manifestations externes à l'organisation, logos, chartes fournisseurs ou clients, Etroitement liés, symboles et signes apportent un éclairage assez aisé de la culture d'entreprise.

Mythes et symboles offrent un espace de socialisation dont la forme donne des indications sur le lien social dans l'organisation : importance de la distance hiérarchique, attention portée à la personne, orientation individualiste ou communautaire, rapport au monde et à l'extérieur, au temps ou à la nature ... La description de la culture de l'entreprise s'arrête parfois à ce niveau de description, ce qui est loin d'être suffisant selon M. Thévenet.

La **structure**, les **structures de pouvoir** et **systèmes de contrôle** sont l'expression des choix organisationnels. Dans la lignée de H. Mintzberg, M. Thévenet insiste sur la mise en évidence de la culture à partir de l'observation des faits car, en effet, « *pour le management, l'important n'est pas de savoir si elle existe, mais comment elle opère*⁴⁸ ». La façon d'exercer le pouvoir, le rapport que les dirigeants exercent à l'extérieur, l'application des valeurs ou la place qu'ils font à leurs collaborateurs participent à la

⁴⁶ JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FRERY F., *Stratégique*, 9ème édition, Pearson, 2011

⁴⁷ JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FRERY F., *Stratégique*, 9ème édition, Pearson, 2011

⁴⁸ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

constitution de la culture. De même, la structure (pyramidale, matricielle, par division, ...) résulte de la situation et de la taille de l'organisation, mais les choix de fonctionnement, par exemple, le nombre de niveaux hiérarchiques, le positionnement et l'effectif de certains services changent d'une entreprise à l'autre. Tous ces éléments donnent une tonalité particulière à la culture.

Les **rites et routines** se trouvent au carrefour du prescrit et du réel et constituent l'ensemble des pratiques, connues de tous, qui marquent le consensus et les valeurs partagées. Il peut s'agir de rites d'appartenance ou de reconnaissance tels que les séminaires annuels ou l'arbre de Noël pour les enfants, des rites d'intégration pour les nouveaux embauchés, les conventions, les interviews de collaborateurs dans le journal interne. Mais, elles recouvrent aussi les routines informelles acquises par l'expérience et destinées à contourner les procédures ou à employer des recettes prêtes à l'emploi souvent dans un objectif d'efficacité implicite. Les routines « lubrifient » le fonctionnement mais peuvent aussi faire obstacle aux changements.

Nos lectures et l'approfondissement du concept de culture nous amène à adhérer à la position de M. Thévenet : pour identifier une culture, il préconise l'utilisation d'une méthodologie⁴⁹ très précise et met en garde sur l'utilisation partielle d'outils qui pourrait réduire la culture à une enquête d'opinion. Sur la base des documents internes, il s'agit de comprendre le poids de l'histoire et d'identifier les valeurs qui fondent la stratégie. A partir d'observations du terrain, il s'agit de décrypter comment l'organisation se met réellement en œuvre :

- Comment les règles issues de l'organigramme et des processus formalisés sont appliquées ?
- Comment et pourquoi les collaborateurs adoptent un fonctionnement autre que celui décrit ?

Cette observation de l'organisation éclaire aussi la relation individuelle et collective : relation au pouvoir, niveau de confiance conféré aux membres de l'organisation, droit à l'erreur et rapport à l'innovation, niveau de plaisir ou de contrainte à participer à l'ambition stratégique. Ces recherches l'amènent à identifier une fonction particulière à observer dans l'entreprise, le contrôle de gestion : au travers des tableaux de bord, leur conception, leur réelle utilisation, la fonction met à nu ce qui sous-tend les fonctionnements. Pour lui, le diagnostic culturel résulte d'une analyse approfondie, sur plusieurs mois, qui permet de formuler des hypothèses, lesquelles doivent être validées par les collaborateurs de l'organisation.

Vue de façon statique, la culture comprend des éléments du passé, du présent et du futur, ce qui permet de distinguer deux façons de la percevoir :

- La culture prescrite fait appel aux niveaux les plus visibles, souvent aux mythes ou aux symboles
- La culture réelle prend en compte le présent, le vécu quotidien des salariés, plus difficile à cerner car le diagnostic peut aboutir à un tronc commun plus ou moins fort. C'est probablement en ce sens que certains auteurs du management parlent de culture forte ou faible.

L'analyse du réel peut aussi conduire à un amalgame avec le concept de climat social.

⁴⁹ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

- **Culture et climat social, deux concepts proches mais distincts**

Intitulée « climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? », une étude d'André Savoie et Luc Brunet⁵⁰ apporte un éclairage historique et un approfondissement des deux concepts. En voici les principales conclusions :

- En premier lieu, apparaît la notion de climat. Mis en situations de climat autocratique, démocratique et laisser-faire, Lewin établit que le comportement est fonction de la personne en interaction avec l'environnement. En modifiant l'un des paramètres, le comportement évolue.
 Au cours des années soixante, Likert approfondit le concept et détermine que le climat est mesurable. Ces recherches, confirmées par Lawler, Hall et Oldham, fondent les prémisses du concept du climat organisationnel, de la réciprocité entre l'organisation et l'individu et de ses dimensions de perception qui seront confirmées durant les années soixante-dix. Désormais, les analyses et les mesures du climat organisationnel font partie de la plupart des diagnostics organisationnels ; le climat est considéré comme prérequis aux transformations d'envergure. A cette période, les premières définitions de culture organisationnelle passent inaperçues.
- Le concept de culture organisationnelle réapparaît dans les années quatre-vingt avec Schein, période de domination de l'approche fonctionnaliste de la culture organisationnelle. Cette pensée s'inscrit dans les théories organisationnelles de la contingence : la culture est vue comme sous-système de l'organisation, utile et manipulable grâce aux projets d'entreprise. A ce moment-là, l'apport des sociologues est peu pris en compte par le management.

En conclusion, les concepts se sont « entremêlés » au fil du temps et la confusion a été introduite avec l'approche fonctionnaliste qui a introduit la dimension quantitative. Certes, les deux concepts concernent un ensemble d'acteurs qui partagent des représentations communes, mais des différences majeures sont synthétisées dans le tableau suivant (adapté de l'étude de André Savoie et Luc Brunet) :

	Culture (vision fonctionnaliste)	Climat
Contenus	Culture diagnostiquée selon le modèle de Cameron et Quinn : <ul style="list-style-type: none"> - Orientation vers le soutien - Orientation vers l'innovation - Orientation vers le but - Orientation vers les règles 	Climat évalué à partir de : <ul style="list-style-type: none"> - Degré d'autonomie au travail - Degré de contrôle sur son propre travail - Qualité de l'environnement physique immédiat - Considération manifestée et respect au travail - Qualité des relations intergroupe - Qualité de la motivation liée à la façon de mobiliser le personnel
Lien à l'efficacité organisationnelle	La culture ou plutôt ses éléments sont des déterminants de l'efficacité organisationnelle	Le climat est une composante (variable) de l'efficacité organisationnelle

⁵⁰ SAVOIE A., BRUNET L., Revue québécoise de psychologie, Vol.21 N°3, 2000

Déterminants	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble d'événements qui ont marqué l'évolution de l'organisation - Adoption des buts et des moyens proposés par l'organisation - Renforcement par les symboles 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes de la structure organisationnelle - Style de gestion des dirigeants - Politiques et règlements - Système de récompenses et punitions - Culture organisationnelle
Effets dans l'organisation	La culture induit un sens de l'identité pour les membres et facilite l'adhésion à quelque chose de commun et de plus grand. La culture soutient la stabilité du système social.	Prédicateur de l'engagement ou du désengagement envers l'organisation (conduite sécuritaire, assiduité, ponctualité, transmission des acquis, satisfaction, santé, productivité, réussite du changement, ...)
Stratégies de changement	Diagnostic et redéploiement en lien avec la stratégie. En appui d'un conseil stratégique, les Ressources Humaines sont les promoteurs et soutiens actifs de l'évolution culturelle attendue. Le tout se déroule sur 5 à 10 ans.	Besoin de constituer un comité de pilotage avec toutes les parties prenantes de l'organisation (direction, syndicats, groupes professionnels) qui de concert prendront des décisions d'accompagnement du changement après consultation et adaptation du plan d'actions par le personnel. Le tout se déroule en moins de 2 à 3 ans.

En synthèse, le climat contient des perceptions. Il est mesurable. La culture, quant à elle, a un contenu cognitif ; elle est identifiable par des traits caractéristiques qualitatifs que nous choisissons de dénommer variables culturelles. Elle n'est pas mesurable.

Autrement dit la culture, c'est l'identité profonde de l'organisation, le climat, c'est l'humeur de cette organisation.

1.2.1.2 Dans une perspective dynamique, comment se forme-t-elle ?

Au-delà des approches statiques en référence à l'histoire et aux choix organisationnels pour servir le futur, la théorie d'Henri Mintzberg apporte un éclairage dynamique à la culture. Il ajoute aux représentations des différents modèles organisationnels des éléments supplémentaires qui donnent la vitalité à l'organisation : les hommes et la culture qu'il dénomme « idéologie ». C'est ainsi que Jean-René Fourtou, homme d'affaires, notamment lorsqu'il était Directeur général de Bossard Consultants a affirmé : « *organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre. C'est donner de la vie* ».

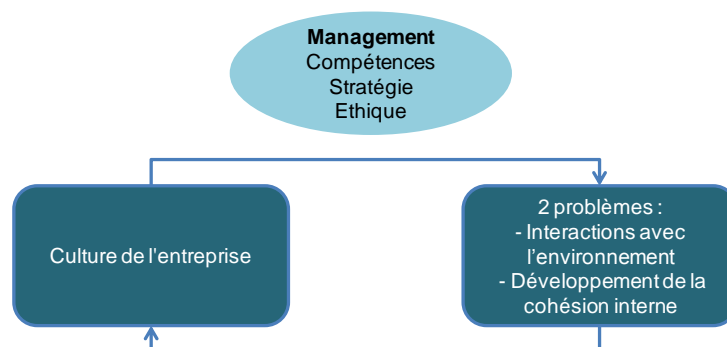
- **Sous-jacente au fonctionnement, la culture est « maintenue » par le management**

L'apport de Maurice Thévenet.

M. Thévenet définit la culture comme « *un ensemble de références*⁵¹... » qui opèrent de façon évidente ; « *...partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* », elle n'a pas pour vocation d'être mise en compétition avec les sous-cultures et elle résulte d'un processus d'apprentissage qui lui confère son unicité. Pour étayer le raisonnement, il s'appuie sur les travaux de Ouchi qui mettent l'accent sur le contrôle. Toute organisation est un système de contrôle, mais toute organisation a besoin de trouver une fluidité de fonctionnement. Avec la notion d'appartenance à un clan, Ouchi met en évidence un système de contrôle basé sur les valeurs. Les deux systèmes se mettent en œuvre : les règles formelles et les règles issues de la culture cohabitent. Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

Pour M. Thévenet, la culture est donc « maintenue » (formée) par le management qui se réfère à ses compétences d'analyse et de résolution des problèmes, à son appropriation de la stratégie tout en prenant en compte la dimension humaine (éthique) afin de faire agir les acteurs. La culture nourrit les actions du management, la manière de résoudre les problèmes rencontrés tout au long de la vie de l'entreprise qui fait évoluer la culture.

Figure 6 - La formation de la culture selon Maurice Thévenet



Pour résoudre les problèmes avec la plus grande pertinence, M. Thévenet évoque l'interaction avec l'environnement. Il effleure les idées d'influences externes, de phénomènes multiculturels qui agissent sur l'organisation.

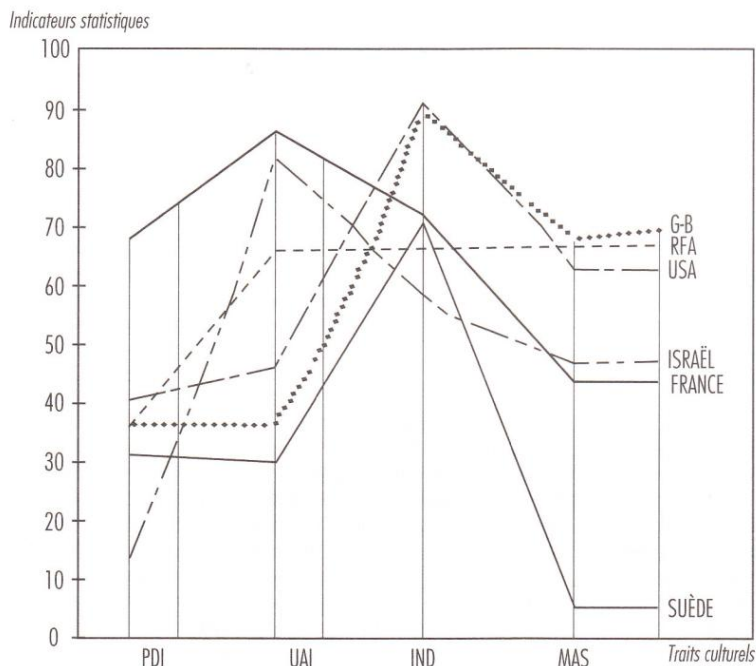
- **Les cultures nationales influencent la culture organisationnelle**
Les apports de Geert Hofstede, Philippe d'Iribarne et Renaud Sainsaulieu

Il suffit, en effet, d'observer comment la mise en œuvre de l'organisation scientifique du travail, reposant pourtant sur des principes standardisés, s'est traduite dans différents pays pour déduire l'effet d'une contingence nationale. Deux principaux chercheurs se sont penchés sur la question.

⁵¹ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

- Geert Hofstede analyse l'impact de la culture nationale sur les comportements organisationnels. Les cultures nationales agissent comme des « programmations des mentalités collectives⁵² ». Le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités diffèrent selon les pays. L'histoire, la religion et même le climat peuvent expliquer ces différences. De fait, les entreprises qui interviennent à l'international, un bon nombre désormais, doivent tenir compte des différentes normes et attentes qui prévalent dans tous les pays où elles sont présentes. Il définit ainsi une identité culturelle nationale en fonction de quatre données universelles :
 - La distance hiérarchique (degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir et à l'autorité).
 - Le contrôle de l'incertitude (manière d'aborder le risque, prise de risque ou évitement).
 - L'individualisme (degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société, directement corrélé d'ailleurs à la richesse du pays).
 - La masculinité / féminité : importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines).

Figure 7 - Comparaison de traits culturels selon Geert Hofstede dans les établissements nationaux du groupe "Hermès"



PDI (Power Distance Index) : Distance au pouvoir IND (Individualism) : Individualisme
 UAI (Uncertainty Antagonism Index) : Refus de l'insécurité MAS (Masculinity Index) : Masculinité

Ces indicateurs culturels sont extraits de G. Hofstede, *Culture's Consequences*, op. cit., p. 315.

⁵² HOFSTEDÉ G., *Culture's consequences*, 2^{ème} édition, Sage, 2001

- Avec la Logique de l'Honneur⁵³, Philippe d'Iribarne nous convie à un voyage dans trois pays : le France, les Etats-Unis et les Pays-Bas.

En France, il existe une logique de l'honneur « *aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre* ». La France est un pays où les références aux ordres de l'ancien régime sont loin d'avoir disparu. Les Américains sont « *hantés par l'image idéale du contrat qui, passé par des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort* ». Aux Pays-Bas, on observe « *une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité* ».

Cet apport rappelle la place décisive des traditions nationales qui ne doivent ni être encensées, ni dénigrées mais comprises avec le plus de discernement possible. Pour Philippe d'Iribarne, les valeurs sont au fondement de toute vie sociale qu'elle ait lieu hors ou dans l'entreprise. En France, c'est « le préjugé de la personne et chaque condition » (Montesquieu) qui régit les relations, tandis qu'aux Etats-Unis l'honnêteté fonde la crédibilité et le respect. A l'opposé de l'imitation des modèles de gestion importés, il rappelle que le succès des Japonais aux Etats-Unis est dû à ce qu'ils ont traité le personnel conformément aux valeurs politiques américaines. Faire du « japonais » en France serait un contresens total.

- R. Sainsaulieu⁵⁴ identifie aussi la contingence nationale sur l'entreprise. Il prend l'exemple de la France et en décrit les traits marquants par comparaison à l'Allemagne : le poids des institutions françaises confère une importance particulière aux groupes employés / maîtrise / cadres ; l'appareil d'Etat, qui forme les « élites », a une influence sur l'entreprise puisque les dirigeants forment un noyau et s'influencent entre eux pour prendre les grandes décisions stratégiques. La hiérarchie est encore très présente et les voies d'accès à la démocratie participative comprennent encore beaucoup de variables pour être comprise et appliquée.

- **Les cultures sectorielles, source de solidarités voire de conflits dans l'organisation.**

L'apport de Renaud Sainsaulieu.

Renaud Sainsaulieu identifie une contingence sectorielle à la culture d'entreprise. Il prend en compte les apports d'autres sociologues : les études de Serge Moscovici aux Charbonnages de France, de Pierre Bouvier à la RATP et de Georges Ribeill à la SNCF. Il entérine une réalité culturelle supplémentaire dans l'entreprise, celle des sociabilités collectives et communautés d'entreprises. Ces communautés de « *métallos, cheminots, ...* » très ancrées dans le paysage de l'entreprise, notamment au travers des syndicats, mais aussi dans son environnement, provoquent des mouvements de solidarité entre les acteurs impliqués dès lors que leurs relations se trouvent modifiées. Ces phénomènes communautaires, de sociabilités durables, se forment au-delà des frontières et au sein même des entreprises, au niveau d'un site, d'un atelier, d'un métier, voire d'un service ou d'un bureau. L'entreprise fait donc face à plusieurs groupes aux rationalités distinctes.

⁵³ D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989

⁵⁴ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ème édition revue et mise à jour 1995

Jean-Pierre Hierle va même plus loin : de son observation de l'usine de Renault Véhicules Industriels à Limoges⁵⁵, il conclut que la culture d'entreprise n'existe pas, qu'il n'y a que des cultures qui cohabitent et parfois s'entrechoquent, comme par exemple la culture de la direction, la culture des ouvriers, la culture de la maîtrise, celle des syndicalistes, etc. Nous ne souscrivons pas à cette analyse, qui décale le débat d'un niveau : si des sous-cultures existent dans l'entreprise, elles ne sont pas équivalentes à l'existence d'une culture de l'entreprise, bien au contraire, elles diffusent et s'enrichissent mutuellement. En revanche, la démarche ne consiste pas à occulter les conflits, bien réels, émergents des tensions entre ces différentes sous-cultures, celle des dirigeants et celle des syndicats.

- **La culture, phénomène social actif, créateur de lien**
Les apports de Harold Garfinkel, Karl Weick, Denis Segrestin et Renaud Sainsaulieu

Ces approches, dynamiques et ouvertes, considèrent que la culture n'est pas une simple variable : les individus utilisent des normes qu'ils intériorisent et qui leur permettent de construire leur réalité sociale tout en étant spécifiques à l'organisation. Les auteurs récusent l'impérialisme de la thèse d'explication utilitariste (nommée parfois fonctionnaliste) de la culture en tant que simple sous-système de l'organisation : elle constitue une dimension à part entière. L'individu ne subit pas ; il est actif par le biais des schémas d'interprétation qu'il mobilise. La culture est un phénomène actif par lequel les êtres créent et recréent conjointement les mondes dans lesquels ils vivent.

- Les travaux d'Harold Garfinkel (ethnométhodologie⁵⁶) amènent, pour l'essentiel, l'idée de considérer l'ordre et l'intelligibilité du monde social comme sensible et concret. La production et le maintien des opérations, réglés méthodiquement entre les membres, reposent sur une "connaissance de sens commun" des structures sociales, sur les évidences constitutives de l'"attitude de la vie quotidienne", ainsi que sur une maîtrise pratique des méthodes et procédés d'organisation des activités ordinaires.
- Karl E. Weick est à l'origine de la théorie de l'« enactment » (ou énaction). Les individus et les organisations évoluent constamment dans un processus d'auto-formation pour parvenir à une stabilité et ensuite pour développer des règles de conduite appropriées. Sa théorie comprend un concept clé, le « sensemaking⁵⁷ », idée selon laquelle la société est le résultat des interactions entre les individus dont l'origine est dictée par :
 - Les êtres humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens qu'ils leur attribuent.
 - Ce sens vient de l'interaction sociale que les individus ont entre eux.
 - Ce sens est manipulé dans un processus interprétatif utilisé par l'individu afin d'interagir avec les choses rencontrées.
- Selon Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, les jeux d'acteurs, les conflits et les négociations ne sont pas que des scènes de théâtre, mais ils sont les déterminants de la création d'"un lieu social central" et d'un « foyer de production identitaire⁵⁸ ». Renaud

⁵⁵ HIERLE JP, *Relations sociales et cultures d'entreprise*, L'Harmattan, 1995

⁵⁶ GARFINKEL H., *Recherches en ethnométhodologie*, Presses Universitaires de France, 2007

⁵⁷ WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995

⁵⁸ SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D., *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du Travail N°3, 1986

Sainsaulieu ajoute que la culture organisationnelle agit comme à l'école, en famille ou dans son quartier. L'entreprise est alors un lieu d'apprentissage culturel : « *la culture apparaît comme le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains*⁵⁹ ». Une culture d'entreprise naît de l'expression, de l'analyse et de la reconnaissance des acteurs : par la confrontation des identités, elle agrège des valeurs différentes.

L'étude de la formation de la culture, à partir des théories organisationnelles contingentes et sociologiques, nous amène à dégager deux principaux courants :

- **les fonctionnalistes (ou utilitariste)** voient la culture en tant que l'une des variables de l'organisation ; **l'organisation A une culture** qui, en quelque sorte, forme un sous-système sur lequel les dirigeants ont la plus forte emprise. Quand cette approche est poussée à l'extrême, l'engagement organisationnel, lié au degré d'adhésion aux valeurs et aux croyances, crée plus d'efficacité à l'organisation (Deal et Kennedy, 1982). C'est à partir de là et dans la décennie suivante que foisonnent modèles en tout genre. Les travaux de Cameron et Quinn initient un modèle d'analyse de la culture organisationnelle. Il donne lieu à de nombreux développements : Goffee et Jones (1998) évoquent des types de culture communautaire, mercenaire, fragmentée ou réticulaire. Les praticiens en sont friands car l'analyse de la culture tend vers la mesure des valeurs en appréciant le degré de flexibilité, le niveau de risque accepté, le niveau de solidarité ou de sociabilité, ...
- **les symbolistes**, quant à eux, conservent une approche qualitative. Ils considèrent que **l'organisation EST une culture** au sens où elle résulte d'un construit social. Ce sont les individus qui construisent l'environnement social, lequel à son tour, influence leur comportement. Jusqu'aux années 2000, ils trouvent peu d'écho auprès des praticiens. Mais, ces approches reviennent d'actualité.

Quel que soit le fondement de leur théorie, fonctionnaliste ou symboliste, tous les chercheurs s'accordent pour dire que la culture :

- est dynamique, qu'elle évolue en permanence en fonction d'influences d'origine interne et externe.
- la culture a donc un contenu qui ne se décrète pas. Vécue et intériorisée, elle se forme et se confirme confrontée à la réalité du terrain. Elle se distingue de la culture prescrite : si la simple déclaration d'intention des dirigeants transcrite par des symboles s'avère nécessaire, elle est insuffisante, voire parfois contre-productive quand elle met à nu les contradictions.
- l'approche symboliste met l'accent sur la fragmentation en sous-cultures.

De quelle façon cet objet insaisissable qu'est la culture d'entreprise, dont chacun des acteurs n'a qu'une vision partielle et fragmentée, filtrée par l'identité individuelle, représente-t-il un socle commun de valeurs, modes de pensée et de fonctionnement ? Pourquoi un tel phénomène collectif ? Ce questionnement nous amène à nous pencher sur l'intégration de l'individu dans le collectif et l'organisation.

⁵⁹ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ème édition revue et mise à jour 1995

1.2.1.3 Existe-elle en tant que culture commune et partagée ?

En premier lieu, la question renvoie au rapport entre l'individu et le collectif, selon JF Chanlat, à une « anthropologie de l'action⁶⁰ » fondée sur les postulats suivants :

- Toute personne ou tout groupe est un acteur social
- Toute personne ou tout groupe sera d'autant plus acteur qu'on mobilise le sujet qui est en lui ou en elle
- Tout individu et tout groupe se constituent une identité
- Tout individu et tout groupe possèdent une culture qui forme un univers de sens grâce à l'usage du langage
- Tout individu ou groupe possède une vie affective et un imaginaire
- Tout individu ou groupe se construit dans son rapport avec les autres
- Tout individu ou groupe inscrit son action dans un espace-temps
- Toute action humaine est toujours incarnée, c'est-à-dire qu'elle met à l'épreuve le corps
- Toute action humaine suscite toujours une interrogation éthique.

En d'autres termes, il affirme que le produit de l'organisation résulte de l'action des individus qui portent en eux toutes leurs dimensions humaines, de pensée, de parole, enracinés dans le temps et l'espace. Dans l'organisation, l'individu ne peut se réduire à un objet, souscrivant ainsi à E.T. Hall quand il dit : « *La culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle*⁶¹ ». Les dimensions souvent oubliées, symboliques, langagières, de temps et d'espace, permet à l'individu de vivre dans l'organisation, dans sa réalité sociale traduite par la culture.

Par ailleurs, la question de l'intégration sociale de l'individu dans l'organisation a été traitée par la sociologie de l'organisation essentiellement sous deux perspectives, considérées par le passé comme étant en confrontation : la thèse *interactionniste*, portée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, d'une part, et la thèse *culturaliste* soutenue par Renaud Sainsaulieu, Philippe d'Iribarne et Gert Hofstede. D'autres auteurs, comme Gérard Donnadiou, proposent une vision rassemblant ces deux perspectives qui en réalité se complètent. Nous adhérons à cette analyse, en particulier sur les points suivants.

- **Les besoins de l'individu**
 - **Besoin d'appartenance**

R. Sainsaulieu nous rappelle que l'organisation représente un *lieu social central*, un *foyer de production identitaire*⁶². Elle se caractérise par une propension à créer des normes et des valeurs, et ce faisant, répond à un besoin essentiel de l'être humain, celui d'appartenance à un ensemble, de reconnaissance par l'autre au travers de signes communs et reconnus. Et si la collaboration nécessaire en entreprise se réalise dans la douleur et l'affrontement, autant des individus entre eux qu'en rapport avec l'organisation, c'est aussi une condition nécessaire à l'intégration de l'acteur au collectif et à sa propre construction identitaire⁶³.

⁶⁰ CHANLAT JF, *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval Editions Eska, 1990

⁶¹ HALL E.T., *Le langage silencieux*, Editions du Seuil, 1984

⁶² SAINSAULIEU R., SEGRETIN D., Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du Travail* N°3, 1986

⁶³ DONNADIEU G., *L'intégration sociale dans les organisations*, Université de Paris 1, GREGOR, 1995

- **Besoin de références**

L'articulation entre l'identité individuelle et l'identité collective semble pour le moins complexe, voire en confrontation. Michel Crozier, référence centrale lorsque l'on aborde la question de l'individu dans le collectif, nous éclaire sur leurs modalités d'interaction⁶⁴. L'individu, nous dit Crozier, se comporte comme un acteur stratégique au sein d'un collectif : il tente de tirer le meilleur parti de son rôle au sein de celui-ci. Son objectif est d'augmenter sa marge de manœuvre autonome tout en réduisant ses zones d'incertitudes, le tout représentant un enjeu de pouvoir, tout système social étant par nature indéterminé et donc politique.

Ceci étant dit, l'individu ayant intrinsèquement besoin d'un cadre de références pour se construire, il a donc besoin de ce construit social qui constitue son terrain de *jeux structurés*, pour reprendre le terme de Crozier. Ainsi, les zones d'incertitude de l'organisation deviennent-elles le champ d'autonomie et de pouvoir de l'individu. Ainsi, loin d'être fatalement antinomiques, les modes d'actions individuelles et collectives se nourrissent-ils l'un l'autre : par les relations qu'il tisse avec les autres, la multiplicité de ses interactions de pouvoir et de coopération, l'individu poursuit ses propres intérêts en même temps qu'il participe à la construction du corps social et à sa régulation.

M. Crozier appuie aussi sa thèse sur le concept de rationalité limitée. En deux mots, l'individu ne peut agir que dans son cadre de références : ses décisions ne peuvent aucunement se baser sur une rationalité absolue, mais répondent à un besoin de satisfaction individuelle.

Pour ces deux auteurs, les besoins de l'individu trouvent une réponse dans l'organisation et sa culture qui représentent un facteur de stabilité permettant de se construire et d'exprimer leur identité, même - et dirions-nous surtout - en confrontation avec le système. Elles facilitent et coordonnent la coopération, elles leur offrent un socle commun de valeurs et de normes qu'ils auront intégrées dans un processus constant d'apprentissage culturel.

- **Les besoins du collectif**

- **L'échange social comme compétence**

Les bouleversements historiquement récents dans la nature du travail, incluant des tâches non-routinières, une gestion permanente de l'imprévu, l'intégration individuelle et collective de l'incertitude grandissante et du caractère constant du changement, impliquent une complexification des compétences que les individus doivent acquérir. Des compétences plus diverses, plus transverses, qui ne peuvent s'acquérir qu'en intégrant les expériences des collègues, en échangeant avec eux les savoirs et des relations d'entraide et de partage. Ce contexte nouveau met en lumière une compétence que N. Alter⁶⁵ définit clairement comme un facteur-clé : l'échange social.

⁶⁴ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

⁶⁵ ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000

Ainsi, faute de repères stables, en raison d'entre-deux organisationnels, de conflits entre les règles, d'obsolescence, etc, les opérateurs se trouvent-ils en situation de mettre en œuvre leur capacité d'élaboration de leur tâches, en s'appuyant particulièrement sur l'échange social. Cela suppose donc l'utilisation de réseaux de compétences et de compétences collectives. L'acquisition de ces compétences, largement informelle, est conditionnée par l'existence d'un lien social suffisamment fort au sein du groupe, au travers de l'intégration des règles du don et du contre-don, cette norme structurante de l'endettement mutuel créatrice de compétences collectives, telle que décrite par M. Mauss puis N. Alter⁶⁶.

Cette mise en lumière sur la nécessité vitale de l'acquisition de compétences collectives pose une autre question : celle de l'apprentissage collectif.

- L'apprentissage collectif

Cette notion aujourd'hui centrale dans un contexte exigeant aussi bien pour les organisations que pour les individus, a été développée aussi bien par R. Sainsaulieu, que par M. Crozier et N. Alter. En substance, l'apprentissage collectif est le processus par lequel les individus, membres d'un collectif, fixent et inventent, c'est-à-dire apprennent, ensemble, de nouvelles normes et modalités de l'action collective.

Il s'agit d'un processus complexe et surtout relativement étalé dans le temps. Crozier nous l'explique clairement : « *chacun des participants est capable d'apprendre très vite une fois que les autres ont déjà appris. Mais le problème, c'est l'apprentissage de tous les acteurs ensemble qui est la condition du succès du jeu nouveau* ».

Ces notions nouvelles, faisant apparaître des besoins d'une nature autre que ceux du lien entre la tâche à accomplir et la compétence nécessaire pour ce faire, impliquent une réflexion profonde les enjeux et les modalités de l'échange social, en s'appuyant en particulier sur la culture.

Ces apports nous éclairent : besoins individuels et besoins collectifs forment une alchimie pour former une culture unique et partagée. Ainsi, les échanges permanents au sein d'un tissu dense de différents individus, groupes et réseaux, mus par divers besoins aussi bien individuels que collectifs, diffusent-ils dans l'entreprise et au-delà. Ils créent, par cette dynamique d'échanges, des règles et normes intégrées par les individus, qui in fine pourront faire émerger de nouvelles valeurs, dans ce processus permanent de création de la culture. Cette incrémentation permanente, issue aussi de confrontations, permet d'intégrer des groupes aux normes, rites et routines différents au sein d'un collectif plus large, porteur d'un socle de valeurs communes : la culture d'entreprise partagée pour tous les membres du collectif.

Par une adaptation externe, la culture influence les tâches et les moyens mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs communs. Par l'intégration interne, la culture crée une identité commune qui permet à chacun de travailler ensemble et de se côtoyer. Enfin, elle permet aussi au collectif de réaliser des projets, raison d'être de celui-ci : « *la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires* » (P. Drucker).

⁶⁶ ALTER N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Editions la découverte, 2009

1.2.1.4 Nos principales conclusions

La culture d'entreprise présente un corpus théorique vaste et riche, présentant parfois des approches antagonistes. Nous avons toutefois identifié des points saillants :

- Tous les auteurs s'accordent pour dire que la culture existe.
- Toutes les théories reconnaissent l'importance des valeurs au sens de Schein.
- La culture résulte de mécanismes internes à l'entreprise, mais elle hérite aussi de l'influence d'une culture nationale, sectorielle et des tendances économiques et sociales. Toutes ces influences en font un processus vivant et sensible.
- La culture relève de notions complexes qui s'interprètent de façon systémique⁶⁷ : produisant des effets, ceux-ci deviennent aussi des causes. Les logiques s'articulent entre elles, se complètent, parfois même s'opposent.
- L'organisation présente des sous-cultures avec, parfois, de fortes identités. L'objet n'est pas de lisser ces sous-cultures car elles perdraient de leur efficacité. Si cela se justifie (option stratégique à prendre), il s'agirait de bâtir un socle commun admissible pour tous.
- La culture présente des éléments du passé et du futur contraires parfois à la cohésion.
- Poussés à l'extrême, les modèles issus des théories fonctionnaliste et symboliste peuvent traduire une vision réductrice, presque caricaturale, de la culture. En réalité, Il n'y a pas de « one best way ». La culture est un élément de la stratégie délibérée au même titre que les choix structurels ou le système de gestion : il n'y a pas de primauté.

1.2.2 La culture en tant que déterminant des décisions stratégiques

La compétitivité des entreprises japonaises au début des années 80 a incité les Américains et Européens à s'interroger sur les causes de ce phénomène. Rien ne semblait pourtant différer dans les organisations, les modes de production et les stratégies. Le seul écart observable portait sur la qualité individuelle et collective des ressources humaines. Cette efficacité pointait des gens motivés, actifs et communiquant bien entre eux par une langue et des valeurs communes, d'où les recherches engagées dans cette période. Qui dit efficacité, dit performance, la question devient donc stratégique.

Le besoin des praticiens fait donc écho : en provenance des Etats-Unis et développé par le cabinet Mc Kinsey et son modèle 7S, Thomas Peters et Richard Waterman remettent en cause la prépondérance du rationalisme enseigné dans les écoles de gestion, mais ne défendent pas plus de façon inconditionnelle les relations humaines. La réponse se trouve entre ces deux extrêmes et prône un retour aux sources et un appel au bon sens. La première partie de l'ouvrage illustre de manière éloquent le message principal : « *lorsque le surréaliste belge René Magritte peignit une série de pipes, il l'intitula « Ceci n'est pas une pipe ».* Ainsi, la représentation de l'objet n'est pas l'objet. De même, un organigramme

⁶⁷ Définition du Petit Larousse : *Systémique* : se dit d'une approche scientifique des systèmes politiques, économiques, sociaux, etc., qui s'oppose à la démarche rationaliste en abordant tout problème comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles. Ajoutons que cette approche, issue de la biologie et de la médecine, a été largement utilisée en linguistique et en anthropologie.

n'est pas une société, pas plus qu'une nouvelle stratégie ne constitue pas nécessairement le remède à un mal d'entreprise⁶⁸ ».

A cette époque, les entreprises s'intéressent à la culture par la voie du Projet d'entreprise. Puis le mouvement s'essouffle. Après une période de purgatoire, la culture d'entreprise pourrait de nouveau revenir d'actualité face aux défis de cohésion des entreprises...

1.2.2.1 Quelle est l'utilité de la culture organisationnelle ?

La question appelle de fait la doctrine éthique utilitariste qui prescrit d'agir (ou ne pas agir) de manière à maximiser le bien-être global de l'ensemble des êtres sensibles. Le terme d'utilité ne prend pas son sens courant de moyen en vue d'une fin. Il porte l'idée de communauté car tous fondent leur action sur l'« utilité », leurs intérêts sont identiques. Appliquée aux sciences de gestion, cette doctrine éthique donne un sens moins « froid » aux disciplines du management, ce que sous-tend d'ailleurs le concept de culture car il présente une dimension de collectif humain.

Toutes les disciplines du management s'intéressent de près ou de loin à la culture. Le marketing cherche à développer une culture client, les ressources humaines y voient un moyen de motiver, de fidéliser ou d'attirer les talents, la finance est sensible à la culture du chiffre ... Aucune fonction de l'entreprise n'échappe au questionnement, la culture est vue comme une ressource pour le management, mais elle peut a contrario manifester des limites.

- **La culture, source de cohésion et de sens donné aux actions ?**

Revenons à Renaud Sainsaulieu : il met en avant la formation de la culture par la confrontation des identités. Au sens premier, la culture n'est donc pas pensée pour être utile. Mais, l'entreprise doit compter sur la vitalité de ses ressources humaines pour se développer, pour s'adapter aux marchés, pour se transformer. Si « *un agrégat d'individus est toujours plus complexe que la simple addition de leurs ressources personnelles⁶⁹* », la culture ne joue-t-elle pas un rôle ? Retenant la perspective de la doctrine éthique, nous pouvons dire de R. Sainsaulieu qu'il y voit une « utilité » dans le sens où elle génère une dynamique sociale, potentiellement source de cohésion car leurs membres cherchent leur bien-être. Mais, à une époque où la promotion sociale par l'ascension hiérarchique est moins forte, où le nombre de diplômés croît, il en résulte des clivages sociaux plus difficiles à répertorier : R. Sainsaulieu attire l'attention sur certaines catégories de salariés (des identités au travail) qui prennent d'autres voies. La cohésion est donc plus difficile à maintenir. Ainsi, l'évolution d'une culture, délibérée ou non, peut générer des tensions, voire des situations conflictuelles.

En revanche, dans l'entreprise, si les groupes aux rationalités distinctes sont reconnus, la culture permet de développer un processus de créativité interne pour faire émerger de nouvelles identités au travail et formuler un projet collectif. Sur ce point, les théories de l'organisation, mêmes celles de l'école des relations humaines, n'ont mené qu'une quête

⁶⁸ PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'Excellence*, InterEditions, 1984

⁶⁹ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ème édition revue et mise à jour 1995

incessante de rationalité. R. Sainsaulieu amène une idée nouvelle à ces théories, celle du développement social, de la démocratie sociale qui va même au-delà des frontières de l'entreprise : en revoyant ses effets vers la société, il confère à l'entreprise une responsabilité sociale.

Selon Schein, la culture sert au groupe à résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne des nouveaux membres arrivants qui détectent assez rapidement les codes, normes, conduites à tenir en termes de relations, en particulier, les critères d'inclusion au groupe.

La culture permet de développer un sentiment d'unité et est l'un des facteurs du sentiment d'appartenance à un groupe (selon Mowday, Porter et Steers, 1982)⁷⁰. Mais, elle ne communalise pas. Philippe Bernoux insiste sur cette idée : « *Il y a bien lieu de distinguer l'institution – ensemble humain relativement autonome et lieu de création de règles – de la culture - manières de penser et d'agir. Séparer ces deux perspectives permet d'éviter d'attribuer à l'entreprise la connotation communautariste Dire qu'il existe une culture commune peut laisser entendre que la pensée est commune, que l'on partage sur l'essentiel des idées proches, que les conflits sont gommés ... Cette interprétation est réductrice, le concept de culture étant alors utilisé dans des perspectives intégratives⁷¹ ».*

Enfin, qui dit culture, dit représentations, donc valeurs, symboles, émotions et images. Il y a donc bien lieu de communiquer sur les valeurs que la culture véhicule. Elle mobilise les acteurs vers un but, elle fait sens.

La culture n'est pas qu'un outil de communication, mais la communication est un support indispensable pour la faire connaître, « vendre » le projet de l'entreprise. Pour être appropriée, elle doit faire référence au capital de représentations collectives et être en accord avec la culture réelle.

- **La culture au service des acteurs de l'organisation**

Pour M. Thévenet, « *la culture d'entreprise n'a d'intérêt que si on lui donne un contenu explicite⁷² »*. Il apporte ainsi une dimension très opérationnelle en s'attardant à connaître comment elle opère. « *Dans nos travaux de terrain, il n'est jamais arrivé de voir une entreprise s'intéresser à la culture pour elle-même, mais toutes travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication »*.

⁷⁰ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

⁷¹ BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004

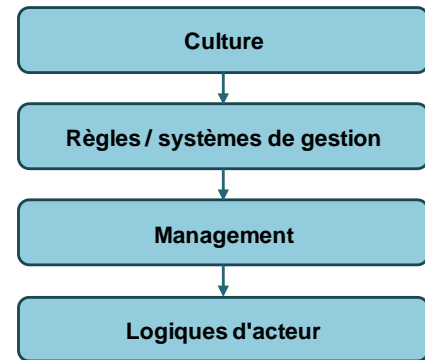
⁷² THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

Figure 8 - La culture influe sur les logiques d'acteurs selon M. Thévenet

Pour parvenir à ses objectifs, le management cherche à impliquer et à orienter les logiques d'acteur qui reposent sur trois déterminants liés entre eux :

- les compétences du manager
- les règles et systèmes de gestion
- les références sur lesquelles s'appuient ses règles et systèmes.

La culture constitue donc le niveau sous-jacent qu'il est nécessaire d'identifier pour savoir comment en tirer parti.



Elle a donc un effet sur l'efficacité quotidienne en réduisant les coûts de transaction et de coordination. Reprenons et détaillons le modèle de Mintzberg, adapté par Pierre Romelaer⁷³, qui a observé des mécanismes de coordination sous-tendus par l'orientation stratégique, les choix de structure et une « idéologie ». Ils permettent d'huiler les processus établis et d'anticiper les comportements à l'œuvre dans l'organisation. Les mécanismes sont au nombre de cinq :

- La supervision directe : les actions sont conduites sur la base de directives de la part de supérieurs hiérarchiques. Elle laisse peu d'autonomie, mais est adaptée quand des procédures ne peuvent pas être formalisées, quand les missions sont relatives à des situations nouvelles sans expertise de la part des collaborateurs.
- L'ajustement mutuel : sans action de la hiérarchie, les actions induisent des relations agréables, une autonomie de décision, peu de formalisation. Peu adaptées en cas d'actions récurrentes, elles requièrent la compétence pour permettre l'action ou la réaction immédiate face à des situations nouvelles.
- L'ajustement par les procédés de travail : les actions sont conduites sur la base de procédures. Elles génèrent une fiabilité, une réflexion limitée nécessaire qu'on cherche de la productivité. La formalisation facilite l'intégration de nouveaux collaborateurs.
- La standardisation par les compétences : les actions sont guidées par les compétences individuelles pour un résultat collectif. Elles sont apprises en formation et issues des expériences. Elle laisse place à l'autonomie et à l'initiative.
- La standardisation par les résultats : les actions sont guidées pour atteindre un résultat individuel. Plaisant, elle induit une réflexion sans se préoccuper des autres membres puisqu'en théorie chacun sait ce qu'il a à faire.

Ces mécanismes inhérents aux choix structurels posent question : dans une même organisation, ils cohabitent, souvent par nécessité de métier. Un travail administratif est régi par des procédures tandis qu'une fonction commerciale a besoin d'un pilotage par les objectifs (standardisation par les résultats) et de souplesse de fonctionnement (ajustement mutuel). Pris séparément, chacun trouve sans effort sa propre efficacité de travail. Mais, pour répondre à la stratégie de l'organisation, l'ensemble mérite réflexion : des mécanismes assouplis et complétés, notamment par l'un des systèmes identifiés par les auteurs, la culture. Dans cette vision organisationnelle, la culture permet d'harmoniser les

⁷³ ROMELAER P., *Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic*, Version du 12 septembre 2011

éléments de langage, de comportements, de références qui poussent à agir d'une certaine façon.

Le diagnostic des mécanismes à l'œuvre permet de positionner le rôle (l'utilité) de la culture pour une efficacité globale de l'organisation, voire un maintien du climat social.

- **Dysfonctionnements, quête de territoire, nombrilisme, ... les limites de la culture**

Une structure cloisonnée associée à des groupes culturels distincts peut donc perturber, engendrer des dysfonctionnements et renforcer les logiques de territoire. La question de la transversalité est une question régulièrement posée dans la vie des entreprises. Elles touchent à des enjeux humains sensibles qui concernent particulièrement le partage et la reconnaissance des pouvoirs, ne serait-ce qu'au sein de l'équipe dirigeante et touchent de plein fouet les autres acteurs de l'organisation y compris les représentants des relations sociales:

- Définition des champs d'actions, partage des missions et de l'information
- Reconnaissance mutuelle des compétences, voire de l'utilité de certaines fonctions
- Modes d'attribution des mérites ou des responsabilités que ce soit en cas de succès ou d'échec : y-a-t-il du soutien entre pairs ou des occasions de générer de la conflictualité ?

Selon M. Crozier et J. March et H. Simon, tout est question de dosage entre compétition et coopération pour lequel la culture est le régulateur essentiel. En référence au concept de rationalité limitée, ils fournissent une réflexion systémique sur cette apparente dualité : la performance d'une entreprise dépend « *des développements techniques mais aussi et parfois de la façon dont les hommes sont capables de jouer entre eux le jeu de la coopération... Un tel jeu n'est pas harmonieux. Il peut être considéré tout autant comme un jeu de conflits que comme un jeu de coopération*⁷⁴ ».

La culture peut donc, dans certains cas, limiter la performance de l'organisation quand elle est source de conflits, mais aussi quand la culture est vénérée, ce que M. Thévenet aborde sous le terme de nombrilisme. « *Il est intéressant de contempler sa propre culture comme d'entendre parler de soi ... Le nombrilisme peut conduire au narcissisme et ce dernier ... à la noyade*⁷⁵ ».

Des apports théoriques, nous concluons que la culture est « utile » pour les salariés et pour le management. Elle est source de performance car elle installe des comportements « *transmis, appris, prescrits*⁷⁶ », stables et prévisibles, mais les réactions communes sont le fruit d'un long processus.

Pour être performante, elle doit rester dynamique.

A ce stade, nous choisissons de retenir que son évolution passe par celle du corps social sous l'effet de l'apprentissage, qu'il s'agit d'un long parcours semé d'embûches car les références aux relations deviennent confuses. Retenons aussi que la volonté des dirigeants à mettre en œuvre une culture commune peut relever du vœu pieu, il peut même aboutir à des clivages, à la formation de « sous-cultures », voire de « contre-cultures » et ainsi détériorer l'effet de la culture initiale. Au contraire, rendre dynamique un

⁷⁴ CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1971

⁷⁵ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

⁷⁶ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ème édition revue et mise à jour 1995

corps social pourrait consister à prendre en compte les diversités de cultures existantes pour constituer un projet commun. Quoiqu'il en soit, l'exercice stratégique, en fonction des enjeux internes et externes, du diagnostic des résistances, pourra consister à choisir entre l'unicité ou la cohabitation de sous-cultures : c'est ainsi que le groupe Bolloré a choisi de ne pas développer de culture unique.

1.2.2.2 En quoi l'exercice stratégique mérite de s'y intéresser ?

La connaissance approfondie de la culture (selon la préconisation de M. Thévenet) apporte une vision nuancée de l'organisation au sens de sa gouvernance et de ses structures fonctionnelles. Plus encore, nous confirmons que le déploiement stratégique doit accorder autant d'importance à la culture qu'à la structure ou au système de gestion. La culture est bien un élément en soi.

- **La culture en tant qu'actif immatériel stratégique**

Une culture ne peut avoir des effets positifs que si elle est congruente avec les conditions de performance de l'organisation et de son environnement. Par exemple, si la stratégie demande une capacité d'innovation à un moment donné, il est indispensable que la culture favorise le goût du risque et la créativité. La culture est déterminante pour la performance de l'entreprise : élément unique, elle représente potentiellement l'avantage concurrentiel le moins reproductible par les concurrents.

Selon les travaux de JC Heskett, nous retenons le postulat de la culture en tant que source de performance pour l'entreprise. Mais, il s'agit aussi pour l'entreprise de chercher à avoir le type de culture qui lui permettra d'acquérir ou de maximiser un avantage concurrentiel. Des travaux sur le management stratégique (Miles et Snow, Martinet) et sur les structures (Lawrence et Lorsch, Mintzberg), on peut dégager deux caractéristiques à une entreprise efficace dans sa gestion :

- Le principe de contingence qui lie l'efficacité du système à une adéquation entre ses variables et une situation donnée.
- Le principe du « fit » qui lie l'efficacité du système à une cohérence entre ses variables.

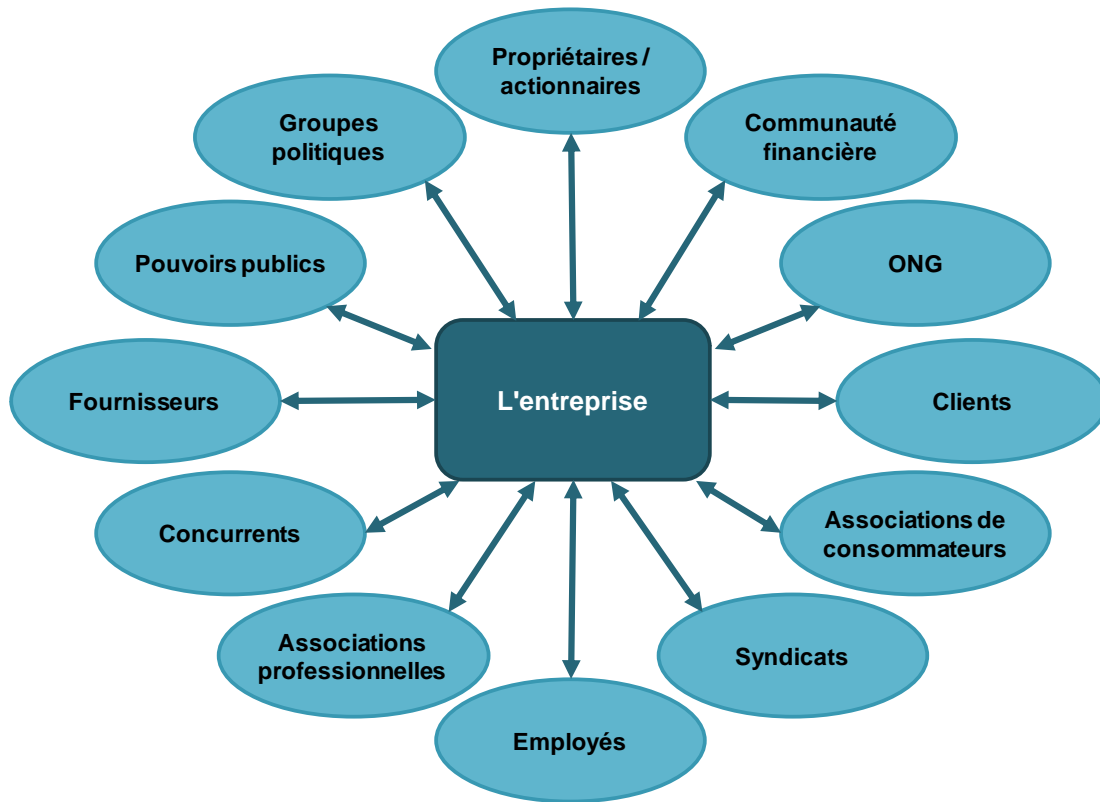
Ces principes caractérisent l'efficacité du système et créent d'ailleurs les conditions de son changement.

- **En cas de nouvelle stratégie, vérifier la Pertinence, Acceptabilité, Faisabilité**

Le diagnostic stratégique a, entre autres, pour objectif de passer en revue les forces et faiblesses de ses ressources au regard du terrain de bataille, et les attentes des parties prenantes. R. E. Freeman en totalise 12 familles, internes et externes à l'entreprise, dont les syndicats⁷⁷.

⁷⁷ FREEMAN R.E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984

Figure 9 - Le diagnostic stratégique : les 12 parties prenantes selon R. E. Freeman



La cartographie des parties prenantes vise à identifier le pouvoir de chaque famille, ce qui permet ensuite d'établir des priorités politiques. Face à un champ large, l'organisation doit en effet faire des choix au profit des interlocuteurs les plus critiques. Pour aider à la décision, cette cartographie répond donc à deux interrogations :

- Quel intérêt chaque partie prenante a à influencer la stratégie de l'organisation ?
- Quelles parties prenantes détiennent effectivement le pouvoir de le faire ?

On peut représenter cette cartographie des parties prenantes selon la matrice pouvoir / intérêt :

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Elevé
Pouvoir	Faible	A Effort minimal	B A garder informés
	Elevé	C A garder satisfaits	D Acteurs clés

Dans le cadre de notre problématique, la question sera donc de déterminer si les représentants des relations sociales (syndicats en particulier) sont des acteurs clés pris en compte par les stratèges des organisations dans le changement culturel souhaité.

Connaître la culture permet de valider des décisions stratégiques en termes de Pertinence, Acceptabilité et Faisabilité pour l'ensemble des parties prenantes.

Pertinence :

- La culture est-elle adaptée aux orientations stratégiques ?
- La culture contribue-t-elle à renforcer ou à donner un avantage concurrentiel ?

Acceptabilité :

- Les effets des orientations sur la culture d'entreprise sont-ils acceptables pour toutes les parties prenantes ?
- Comment s'assurer que les représentants du personnel souscrivent et contribuent à la stratégie de l'entreprise ?

Faisabilité :

- Le changement culturel est-il possible ?
- Si oui, peut-il répondre dans les mêmes délais que l'attendu business ?
- Si oui, quels sont les facteurs clé de succès ?

- **La culture pour faciliter le changement**

« *Quelles que soient les raisons de la décision de changer, le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ses nouvelles relations*⁷⁸ », selon P. Bernoux. C'est ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle méthode, bien qu'éprouvée (knowledge management, lean management ou 6 sigma, ...), mérite toujours d'être mise en regard de la culture pour confirmer, voire adapter, son application.

Si la culture peut évoluer, il nous semble que l'exercice peut présenter des risques. Pourquoi alors la changer ? Dans quelles mesures la changer ?

1.2.2.3 La culture peut-elle être changée ? Dans quelles conditions ?

A première vue, faisant référence à l'histoire, la culture appelle des notions de stabilité, ce qui heurte celle du mouvement, donc du changement. Toutefois, l'idée de culture en tant qu'élément dynamique et systémique apporte une autre vision, ce que soutient P. Bernoux : « *si la culture est un processus, donc évolutif, non seulement elle n'est pas incompatible avec l'idée de changement, mais elle en est source*⁷⁹ ».

- **Des théories controversées**

- Les fonctionnalistes, plus particulièrement les théories issues des universités américaines dans les années 80, prônent le changement, voire même la transformation de la culture par la voie des Projets d'entreprise. De nombreux cabinets de consulting ont à cette époque mis au point des modèles de mesures de culture et des méthodes pour gérer le changement car, dans un esprit de rationalité, une culture se manage.

⁷⁸ BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004

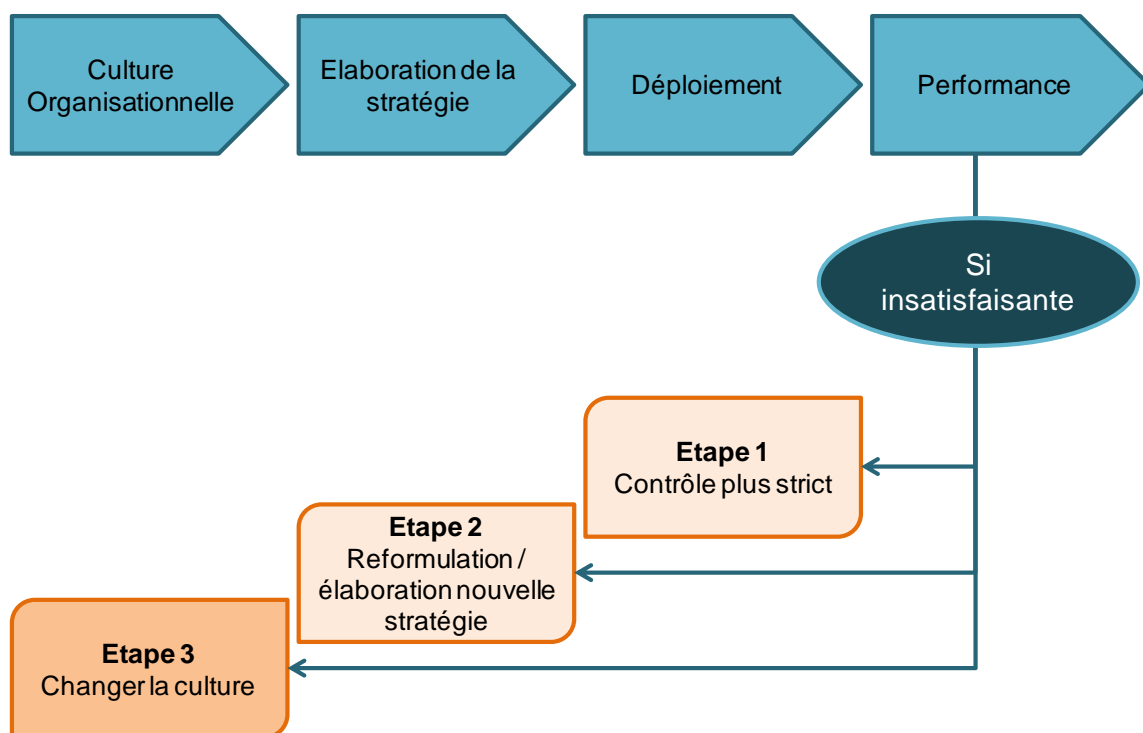
⁷⁹ BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004

Mais, force est de constater que ce mouvement s'est rapidement essoufflé. Une étude⁸⁰ d'un cabinet d'audit conduite en 1997 sur 200 entreprises montre que 70% des projets de changement (au sens large) menés par des entreprises françaises échouent. L'analyse qui en est faite montre les méfaits du management technocratique qui, estimant avoir raison sur le papier, pense déclencher automatiquement l'adhésion du corps social. Une autre étude menée auprès de 77 chefs d'entreprise annonce que le facteur clé de succès relève de la prise en compte des ressources humaines. Mais paradoxalement, dans cette même étude, les dirigeants privilégient une démarche top-down.

De même, vue sous cet angle fonctionnaliste, Bernard Massiera va même jusqu'à dénoncer le concept de culture car elle apparaît comme un simple objet de communication qui n'a finalement pas la portée attendue, voire même qui crée des oppositions dans l'organisation.

- Le changement culturel comme dernier recours : la survie de l'entreprise doit être menacée

Figure 10 - Influence de la culture sur la stratégie (adapté de P. Gringer et JC Spendler)



En étape 2 ou 3, l'organisation peut être confrontée à une situation de dérive stratégique : même si les individus acceptent intellectuellement la nécessité d'un changement, la mise en pratique reste problématique : comportements profondément encastrés dans une expérience collective, application rassurante de solutions éprouvées,...

⁸⁰ GUYON P., "Etude AT Kearney : Management Surveys sur 200 entreprises en 1997", 2003

- Les approches sociologiques, sans aller jusqu'au changement culturel en tant que dernier recours, rejoignent l'idée de changement culturel « forcé » : ce sont des transformations volontaires d'organisation, technologiques, ou de personnel imposés par le management ou par des circonstances de crise qui peuvent faire évoluer les comportements donc la culture :
 - Pour M. Thévenet, on ne change pas fondamentalement une culture. Elle évolue en fonction des réponses apportées par le management aux problèmes banals rencontrés par l'entreprise. Pour évoluer, le changement doit être opéré depuis ses points de force. Mais le management peut orienter.
 - R. Sainsaulieu et N. Alter remettent en cause l'idée de rationalité absolue de l'entreprise et proposent d'autres pistes de réflexion.
 - Pour R. Sainsaulieu, La confrontation passé / futur est source de tensions. L'organisation est vue comme une entité vivante, donc naturellement évolutive par les acteurs eux-mêmes, par la confrontation des identités au travail.
 - Pour N. Alter, l'organisation n'est pas un état stable, c'est une trajectoire qui lutte contre elle-même dans une forme de désordre permanent. L'innovation se propage par effet de réseau. Aucun des changements n'est abouti ; il décrit l'instabilité des systèmes partant de A vers B sans que B puisse être décrit.

De ces théories, nous retenons qu'une culture ne peut pas être transformée. Elle peut évoluer et s'agissant de mouvements touchant l'identité des acteurs, il s'agira avant tout de s'appuyer sur les points de force. Nous avons trouvé des réponses qui concilient ces approches qui nous ont convaincus.

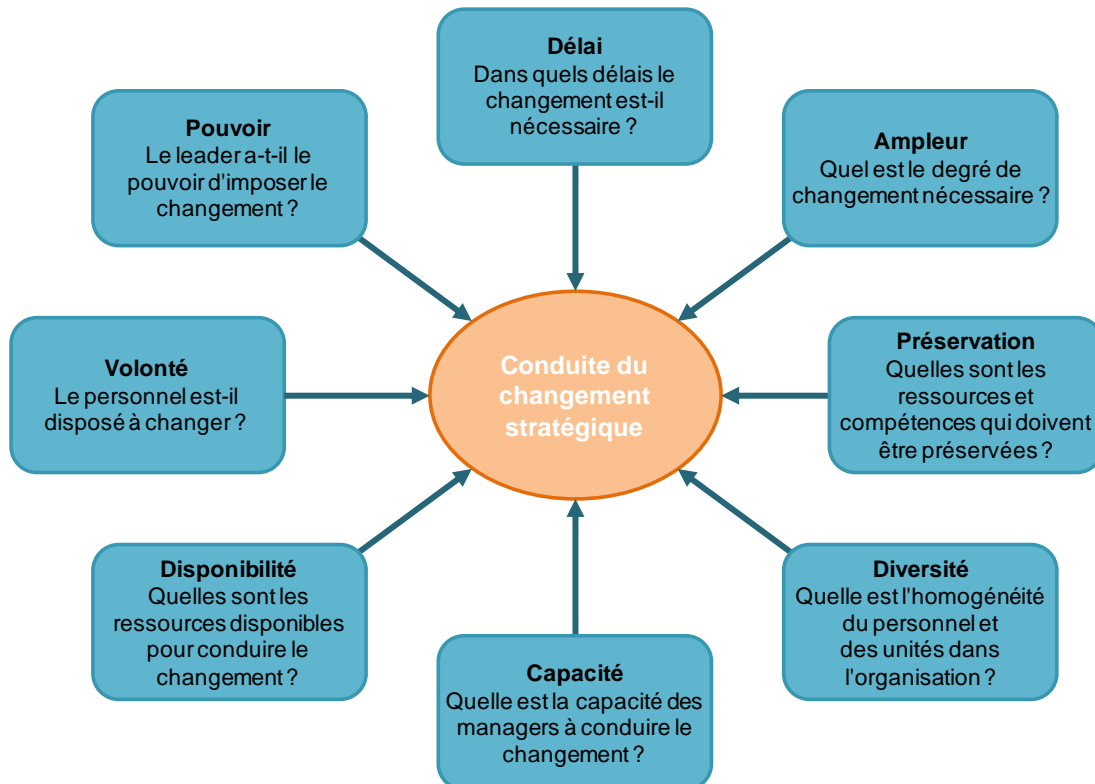
Selon P. Bernoux, praticien puis sociologue spécialiste du changement, la culture peut être assouplie. « *L'organisation dépend de la bonne volonté des salariés, des savoirs qu'ils ont accumulés* ». Ce qui implique qu'il n'y a pas de déterminisme dans le changement, mais aussi que c'est par la coopération, bien plus que par la contrainte, que le changement a lieu. Le changement modifie les relations, il faut donc s'intéresser aux interactions : passer d'une perspective transactionnelle à une perspective relationnelle.

Pour y parvenir, plusieurs préconisations :

- Investir dans la connaissance du système, en particulier une bonne identification de toutes les parties prenantes et des relations qui les lient. « *Le sociologue qui observe les organisations est toujours frappé de l'écart existant entre les représentations que les dirigeants, managers, cadres ou syndicalistes se font du fonctionnement réel de leur entreprise et ce que pensent et vivent les salariés et leur hiérarchie de proximité* ».

Ne rejetons pas les outils issus des théories fonctionnalistes. Bien exploités, confrontés, ils peuvent apporter une aide au diagnostic. Citons l'analyse du tissu culturel, la cartographie des activités, la matrice pouvoirs / intérêts, le modèle 7S de Mc Kinsey ou bien le kaléidoscope du changement et l'analyse des champs de forces que nous détaillons ci-après :

Figure 11 - Le kaléidoscope du changement culturel



Cette analyse identifie les forces qui facilitent et les forces qui entravent le changement. Notre mémoire n'a pas vocation à investiguer et décrire les méthodes de conduite du changement adaptées au changement culturel. Nos lectures nous amènent toutefois à dégager quelques principes pour encourager le changement :

- Adopter une approche maïeutique lors du diagnostic. P. Bernoux dénomme cette phase sous le terme « intervention » : il s'agit de faire découvrir les systèmes de régulation qui impliquent tous les acteurs : la prise de conscience mobilise déjà les acteurs pour les préparer à l'action.
- Intégrer les différences de rationalités et de logiques : dans l'esprit de R. Sainsaulieu, il ne s'agit surtout pas de vendre une pensée unique lors d'un changement, mais de favoriser un construit social dans lequel les parties prenantes se retrouvent même quand ils détiennent des objectifs différents.
- Penser la durée : articuler et intégrer le changement sur les pratiques, les manières de faire, les représentations et les cultures existantes. Le changement n'est pas un commencement absolu. Les deux dialectiques de la continuité et du changement sont donc présentes dans tout changement. Aucune ne doit être exclusive de l'autre.
- Changer les règles, créer de la coopération. Dans ce cas, la théorie de la traduction - Callon et Latour - trouve toute son efficacité. Quand un problème apparaît, en quelque sorte une innovation, il ne s'agit pas de trouver le bon spécialiste pour le régler mais de

trouver une méthode pour faire travailler ensemble la solution et ainsi créer les nouvelles relations. On s'appuie donc sur la mise en réseau.

- Permettre que le changement soit approprié. Donner du sens à l'action.

En synthèse, il s'agira de privilégier toute approche mettant en avant le rôle et les actions des acteurs eux-mêmes. Il peut s'agir de développement organisationnel, d'une démarche sociodynamique (théorie de Jean-Christian Fauvet), de mise en œuvre d'une organisation apprenante, d'un reengineering (cas Siemens),... De notre point de vue, tout cas est particulier. Le diagnostic stratégique et culturel devra orienter le type de déploiement à adopter.

1.3 Les relations sociales : frein ou levier du changement culturel ?

Ayant fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et le changement culturel souhaité, la réflexion se porte naturellement vers les leviers d'actions qui sont à la disposition des dirigeants. Comment penser une action consciente et volontaire sur la culture d'entreprise en y incluant les caractéristiques du corps social, porteur de ces changements ? Des leviers d'action existent-ils dans le cadre des relations sociales ? Un certain nombre d'auteurs proposent des pistes de réflexion, voire des réponses sur ce sujet, avec en premier lieu les travaux du sociologue Jean-Daniel Reynaud sur la régulation sociale. Nous nous attacherons en particulier aux points de liaisons entre la régulation sociale et les relations sociales, ainsi qu'entre la culture et les relations sociales, avec pour fil conducteur une réflexion pour l'action sur ces éléments.

Dans un second temps, parce que tous les concepts que nous abordons sont par nature contextuels, nous porterons notre attention sur les Instances Représentatives du Personnel et les syndicats, dont le positionnement est tout à fait particulier dans le contexte français. Peuvent-ils jouer un rôle dans le changement culturel ?

1.3.1 Le concept de régulation sociale, socle des relations sociales

Le terme de « régulation » se rapporte à toute action destinée à modifier une situation dans le but d'atteindre un état considéré comme souhaitable. La régulation sociale consiste en un ensemble d'actions d'ajustement mutuel, mues par des règles, normes et conventions, permettant à un groupe social de se structurer et d'agir collectivement. Ce processus est permanent : les modalités d'ajustement sont inventées et mises en œuvre de façon continue par le système social d'une organisation dans le but de maintenir son équilibre interne d'une part, et d'autre part de faire face à l'évolution de son environnement. La théorie de la régulation sociale permet ainsi d'expliquer « *comment l'action collective peut s'élaborer, se stabiliser ou évoluer*⁸¹ ». Enfin la régulation sociale dans un collectif n'est pas un facteur unique et homogène : elle est composée de plusieurs systèmes de régulation, qui peuvent se compléter ou s'opposer.

⁸¹ REYNAUD JD, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, 1989, Réédition 1997

La théorie de la régulation sociale, développée par JD Reynaud dans les années 70, place la négociation et les règles au centre des interactions au sein du corps social. En effet, même lorsque les acteurs construisent librement les règles implicites et explicites régissant leurs rapports, ces modalités de fonctionnement ne sont nullement créées ex-nihilo, elles découlent des règles existantes intérieures et extérieures, s'appuient sur ce socle, même lorsqu'il s'agit de s'y opposer. Les règles ont ainsi un effet apaisant sur l'action collective : elles permettent à l'individu et au groupe de collaborer avec l'autre, donnent un sens à l'action et en structurent les modalités, facilitent le lien et l'échange. A contrario, l'absence de règles ou le refus de s'y conformer isole l'acteur et empêche l'action collective.

Faisons également un lien rapide avec la théorie de l'innovation de Norbert Alter⁸². Loin de s'y opposer, la théorie de la régulation sociale de JD Reynaud nous offre un éclairage sur les ruptures et conflits au sein des systèmes de régulation qui, capables de créer de nouvelles règles et leurs conditions d'apprentissage collectif, offrent également un espace à l'invention puis à l'innovation.

Une fois que l'on a dit cela, force est de constater que la régulation sociale n'existe que dans ses formes concrètes, dans la réalité complexe et unique de chaque organisation. C'est donc sur le terrain qu'elle s'aborde et s'apprécie.

JD Reynaud propose à ce titre une grille de lecture claire, lisible dans la pratique, des modes de régulation sociale, avec deux types de régulations⁸³ :

- La régulation de contrôle, produite typiquement par les dirigeants de l'organisation, forme de régulation qui est par conséquent externe au groupe sur lequel elle s'applique et s'exerce principalement par voie hiérarchique. Ajoutons ici qu'elle se caractérise également par une création et une mise en place principalement conscientes.
- La régulation autonome relève, elle, des pratiques spontanées, explicites comme implicites, des acteurs du groupe social entre eux. On y retrouve donc les ajustements mutuels, la fameuse huile dans les rouages décrite par de nombreux théoriciens de l'organisation et du travail, H. Mintzberg au premier chef, mais également les règles de vie en vigueur au sein du groupe, permettant une collaboration aussi harmonieuse que possible de ses acteurs. A noter que la régulation autonome ne s'oppose pas systématiquement à la régulation de contrôle exercée par la direction de l'entreprise : en revanche, des conflits émergent lorsque la régulation de contrôle va à l'encontre de celle-ci.

D'autre part, le champ d'action d'une forme de régulation est rarement strictement circonscrit : les règles diffusent et étendent leur influence au-delà de leur terrain initial. Ainsi, les règles de vie en société s'appliquent-elles également au sein de l'entreprise, de même que les règles d'un métier, etc.

Enfin, JD Reynaud ajoute que la réalité de l'entreprise fait rarement apparaître des règles qui seraient strictement de l'ordre de l'une ou l'autre forme de régulation : il s'agit plus généralement de compromis, qu'il appelle, et nous aborderons ce point plus en détail ultérieurement, *régulation conjointe*.

⁸² ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000

⁸³ REYNAUD JD, *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, In Revue Française de Sociologie N°29, 1988

La question de la régulation sociale se pose de façon particulièrement aigüe dans un contexte organisationnel dans lequel les nouvelles pratiques de management demandent au salarié de passer du statut de simple exécutant à celui d'un acteur conscient, impliqué dans la réalisation d'une mission - et non plus d'un ensemble de tâches, engagé dans sa participation à la performance de l'entreprise. Plus encore : on lui demande aujourd'hui d'incarner la culture de son entreprise. La donne de la régulation sociale se complexifie.

1.3.1.1 Différentes approches issues des thèses fonctionnalistes et symboliste

Les travaux de JD Reynaud mettent notamment en évidence deux faces du processus de régulation sociale : l'une liée aux acteurs et à leurs interactions, tels que décrits par M. Crozier et E. Friedberg⁸⁴, l'autre plus large, abordant l'organisation sous un angle « culturel ». Ces deux approches semblent a priori contradictoires. Développons :

Comme nous l'avons vu précédemment, deux modèles majeurs ont caractérisé les travaux des chercheurs en sociologie sur la question de l'organisation, ces deux modèles reflétant des approches différentes :

- L'approche fonctionnaliste de M. Crozier et E. Friedberg (appelée aussi utilitariste) décrit les systèmes sociaux comme un ensemble de jeux d'acteurs, chacun étant motivé par ses intérêts propres dans la mise en œuvre de stratégies individuelles, le but étant d'augmenter sa marge d'autonomie et de pouvoir⁸⁵. A noter que la notion de pouvoir se rapporte à cette composante intrinsèque à toute relation : il serait donc tout à fait inapproprié d'y voir un jugement de valeur. Ainsi, dans le cadre de la relation de travail, la thèse fonctionnaliste voit l'individu contractant un engagement parce qu'il y trouve un intérêt, en échange de son travail et de sa subordination.
- La thèse symboliste (appelée aussi culturaliste) met en avant le fait que les interactions entre les acteurs ne se réalisent pas dans un milieu qui ne serait que la scène de théâtre de ces jeux : la culture y représente en effet une dimension autonome. R. Sainsaulieu définit ainsi l'entreprise comme un « foyer social central » et un « foyer de production identitaire », elle produit « des valeurs, des modèles et des représentations⁸⁶ ». De l'expression, de l'analyse et de la reconnaissance des acteurs naît quelque chose d'autre, un élément supérieur à la simple somme des stratégies d'acteurs : la culture. Là également, les jugements de valeur n'ont pas leur place : il ne s'agit aucunement d'un tableau idyllique, la culture d'entreprise représente un enjeu fort et est source de conflits. Les confrontations des individus et des groupes ne sont donc pas éludées, elles sont cependant, pour les tenants de la thèse culturaliste, fondamentalement basées sur des conflits de valeurs.

Ces deux approches semblent a priori contradictoires, et ont fait l'objet de nombreux débats entre théoriciens. Elles semblent pourtant, lorsque l'on approche la question d'un point de vue plus pragmatique, refléter différents aspects d'une même réalité. Intuitivement, nous percevons que ces deux thèses se complètent et que s'en tenir à l'une d'entre elles serait réducteur : une synthèse est-elle possible ?

⁸⁴ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

⁸⁵ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

⁸⁶ SAINSAULIEU R., SEGRETIN D., *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du Travail N°3, 1986

1.3.1.2 La réponse systémique : culture et jeu d'acteurs sont-ils conciliables ?

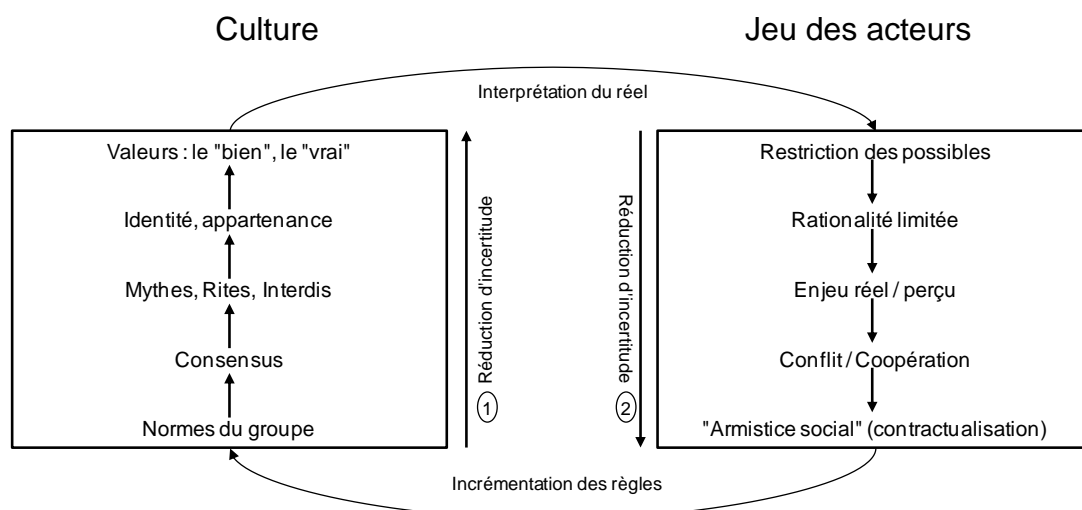
L'observation des phénomènes sociaux dans l'entreprise nous amène naturellement à rechercher une synthèse entre thèses fonctionnaliste et symboliste : en effet, toute situation pourra être interprétée sous l'un de ces deux angles, les deux analyses pouvant par ailleurs s'avérer aussi pertinentes l'une que l'autre. JD Reynaud nous mettait déjà sur cette voie dans son ouvrage *Les règles du jeu* (1989).

Les représentants de chacune de ces deux thèses ont d'ailleurs largement nuancé leur position dans leurs écrits ultérieurs. Ainsi M. Crozier mentionne-t-il en 1989 le « gouvernement par la culture⁸⁷ », alors que dans le même temps R. Sainsaulieu aborde la coexistence entre des logiques « d'opportunités de pouvoir⁸⁸ ». Les deux thèses se parlent et se répondent, leur dialogue reflétant in fine la réalité complexe de l'entreprise.

G. Donnadieu et G. Layole nous proposent une lecture autre, explicitant une complémentarité intuitivement évidente entre les deux thèses⁸⁹, en se basant sur l'approche systémique. Les auteurs partent d'un constat simple : en observant toute organisation, l'on constate la présence de deux réalités :

- Les acteurs initient des conflits et des ajustements mutuels, des jeux et des stratégies, et dans le même temps ils participent à la création de normes, règles et valeurs, d'une part ;
- Et d'autre part ces représentations vont représenter un ensemble, un corpus culturel, qui influencera les stratégies des acteurs.
- G. Donnadieu et G. Layole vont analyser ainsi ces situations du point de vue systémique, en se concentrant sur la causalité circulaire de l'ensemble, les boucles de rétroactions, et nous proposer ainsi une cartographie dynamique du processus de régulation sociale. Dynamique parce qu'il convient d'intégrer un élément premier de ce processus : il s'agit d'un mouvement perpétuel.

Figure 12 - Boucle de rétroaction : culture / jeu des acteurs de G. Donnadieu et G. Layole



⁸⁷ CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Interéditions, 1989

⁸⁸ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987

⁸⁹ DONNADIEU G., LAYOLE G., *Essai d'interprétation systémique de la régulation sociale dans une organisation*, 2me Congrès Européen de Systémique, Prague, Oct. 1993

Il faut imaginer ce processus comme un mouvement perpétuel de pendule :

- La flèche 1 représente les représentations et normes produites par les acteurs au travers de leurs stratégies ;
- La flèche 2 reflète l'influence de la culture sur les comportements individuels, les jeux et les stratégies des acteurs.

Ainsi, le processus de régulation sociale serait-il cette recherche permanente d'un équilibre, jamais tout à fait acquis, toujours fragile.

G. Donnadiou et G. Layole vont plus loin dans l'analyse, et nous éclairent sur la nature de ce mouvement. La recherche de l'équilibre peut se réaliser sous deux formes : soit par une tendance au maintien de la situation initiale, la rétroaction négative, soit par un processus cumulatif de changement, la rétroaction positive. Le mouvement est le même, c'est sa polarité qui change :

- La rétroaction positive viendra accroître la variété au sein du système : elle provoquera des situations de changement, de désordre créatif, un état favorisant les inventions puis le passage de l'invention à l'innovation tel que nous le présente N. Alter⁹⁰. Elle sera plutôt initiée par les acteurs, même si une culture d'entreprise peut aussi intrinsèquement être porteuse d'innovation et de changement.
- Inversement, la rétroaction négative freine le changement, en ce sens qu'elle représente la volonté de conserver les finalités premières, les normes et les valeurs, les acquis. Elle pourra être portée par la culture d'entreprise, mais aussi par des jeux d'acteurs bloquants.

Partons maintenant de la droite du schéma, du jeu des acteurs. Dans sa recherche d'augmentation d'autonomie et donc de pouvoir, l'acteur reste limité par un certain nombre de facteurs (méconnaissance de toutes les données, incapacité à penser tous les scénarios possibles, etc), que l'on regroupe sous le terme de rationalité limitée, concept présenté par H. Simon. Ainsi, l'acteur - décideur ne cherche pas à prendre la meilleure décision dans l'absolu mais la décision qui lui semblera la plus rationnelle, dans le cadre de ses représentations, normes et valeurs - on retrouve d'ailleurs encore ici le fait que les critères de satisfaction de l'acteur soient influencés par les caractéristiques du système, ils sont donc culturels. Les enjeux réels et les enjeux perçus peuvent donc s'avérer sensiblement différents pour un observateur extérieur à la situation.

M. Crozier développe cette thèse en ajoutant que l'acteur ne recherche finalement pas la décision a priori la plus rationnelle mais sa propre satisfaction dans ce processus de prise de décision : en effet, il doit être satisfait, selon ses propres critères de rationalité et ceux de ses pairs, de la décision qu'il prend et qu'il a à se justifier et à justifier aux autres.

Ainsi, l'acteur ne recherchera-t-il pas des solutions extrêmes et pèsera selon ses propres critères de satisfaction entre la possibilité d'entrer en conflit et la nécessité de coopérer. Enfin, ce processus amènera les acteurs, qui n'ont fondamentalement pas de propension à la destruction collective, à trouver ce que François Perroux appelle des « armistices sociaux⁹¹ ». Selon lui, « *dans une société humaine, l'expérience, l'apprentissage des conséquences de la destruction pure (le conflit) ou de la renonciation pure (la coopération) y font renoncer communément [...] elles impliquent un coût ou un rendement en termes psychiques, en termes réels et en termes de monnaie* ».

⁹⁰ ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000

⁹¹ PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973

A gauche du schéma, la culture.

G. Donnadiou et G. Layole ajoutent : « *par une contractualisation ininterrompue d'accords du type « armistice social », le jeu des acteurs au sein de l'organisation fait ainsi émerger peu à peu un corps de règles qui s'impose à la conscience des acteurs (incrémentation des règles)* ». Ces règles, qui se cumulent au fil du temps, s'imposent aux acteurs qui les acceptent désormais de façon inconsciente - elles deviennent des normes du collectif et représentent le socle sur lequel vont s'appuyer les acteurs pour développer et mettre en œuvre leurs stratégies, pour ainsi créer d'autres règles. Plus loin dans le temps, ces modèles de comportements se profilent en « mythes, rites et interdits » : nous voilà donc bien face à la création d'une culture, un processus incrémental perpétuel, un processus qui va renforcer la dimension identitaire et le sentiment d'appartenance des individus. Se cristallisent enfin les valeurs, qui vont profondément orienter les jugements et décisions des acteurs.

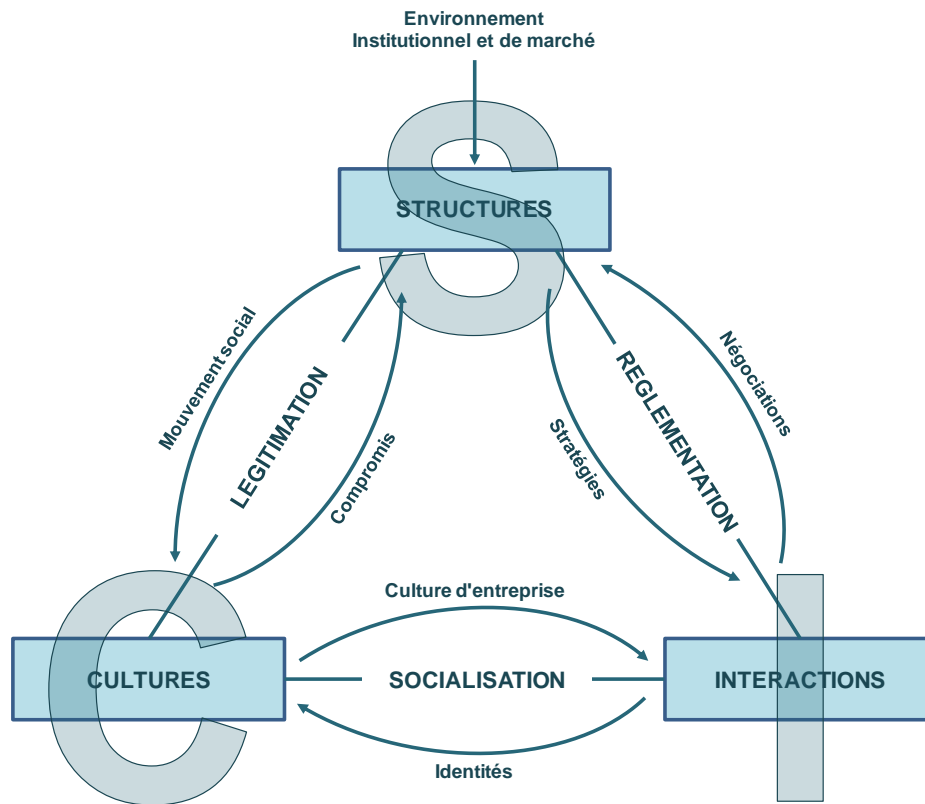
Loin de s'exclure, l'approche systémique nous démontre que les thèses fonctionnaliste et symboliste se complètent et se renforcent dans le cadre d'un processus de régulation sociale. Nous comprenons ainsi que pour observer, analyser, voire tenter d'agir sur le processus de régulation sociale, il est essentiel de prendre en compte les deux côtés du balancier ainsi que le mouvement-même du pendule : laisser de côté une partie de cette boucle de rétroaction reviendrait à nier une partie de la réalité et à s'assurer l'échec de toute analyse de ce fragile édifice. Ajoutons enfin les deux concepts à ne pas perdre de vue dans toute observation d'une réalité sociale : le temps et le mouvement.

Cette approche nous éclaire, nous le verrons un peu plus loin, sur des pistes d'actions possibles sur le processus de régulation sociale.

1.3.1.3 Le modèle SIC introduit la notion de légitimation

Le modèle de R. Sainsaulieu propose une lecture des dynamiques de régulation sociale, partant du principe que celles-ci permettent d'atteindre un équilibre durable dans le système social lorsque mises en mouvement d'une certaine façon, en s'appuyant sur la coopération entre acteurs, la socialisation des individus au travail, la légitimation d'objectifs et de projets communs. Les trois sommets de ce triangle équilatéral représentent les structures formelles, « S », mettant en place l'organisation rationnelle, les interactions entre les acteurs, « I », et enfin les processus de socialisation et de coopération qui sont permis par la culture, « C », porteuse d'un langage commun. Tout est affaire d'équilibre, comme toujours lorsqu'il s'agit d'aborder l'humain et à fortiori le collectif - cet équilibre demeurant toujours précaire.

Figure 13 - Les dynamiques de la régulation sociale selon R. Sainsaulieu⁹²



Nous retenons de ce modèle la notion de légitimation d'une stratégie partagée grâce à l'intervention de la culture d'entreprise.

Le concept de régulation sociale nous en a fait approcher un autre, celui de la sociodynamique développé par Jean-Christian Fauvet⁹³. Celle-ci voit l'organisation comme un ensemble de champs d'énergie qui, employés à bon escient, permettent de mouvoir l'organisation dans le sens de la réalisation de ses projets. JC Fauvet suggère en particulier que réconcilier les objectifs de l'organisation et les aspirations du corps social n'est pas simplement affaire d'humanisme, c'est aussi une vision très pragmatique visant à atteindre la réalisation des projets du collectif. Nous aborderons plus en détail ce concept dans nos analyses empiriques, qui ont fait émerger l'intérêt de cette vision de l'organisation.

⁹² PIOTET F., SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences Po, 1995

⁹³ FAUVET JC, *La sociodynamique du changement*, Les Editions d'Organisation, 1992

1.3.2 Les liens entre régulation sociale, relations sociales et culture organisationnelle

« La règle est bien le fait social par excellence, mais à condition d'ajouter que l'activité de régulation est un enjeu social⁹⁴ ».

Les fondamentaux de la régulation sociale étant posés, comment faire le lien avec le quotidien de l'entreprise, dans le cadre de son vécu des relations sociales ? Nous verrons ici que la conscience des processus impliqués dans les systèmes de régulation sociale peut s'avérer un élément-clé pour toute organisation, le but étant que les relations sociales soient sources d'échanges riches et de développement, et non de points de blocage systématiques.

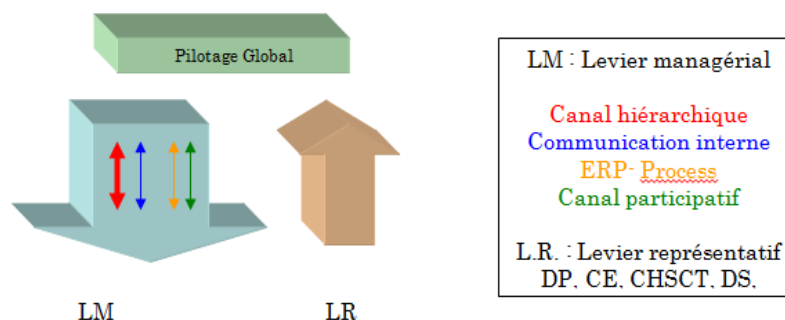
1.3.2.1 Les grands modèles de régulation appliqués aux relations sociales

Maintenant que nous avons apporté des éclaircissements sur le concept de régulation sociale, le lecteur est en droit de se poser la question : mais comment cela fonctionne-t-il dans l'entreprise, concrètement ? Une modélisation de la dynamique de la régulation sociale que l'on retrouve dans les organisations nous a été proposée par JN Moreau⁹⁵.

Il convient au préalable de mentionner les leviers opérés par les divers acteurs dans le cadre des systèmes de régulation sociale. Il en existe de deux types : le levier managérial, son expression la plus connue étant l'utilisation du canal hiérarchique pour communiquer avec les salariés, et le levier représentatif, qui se concrétise au sein de l'entreprise par les Institutions Représentatives du Personnel.

JN Moreau nous propose le schéma suivant, permettant de visualiser ces deux leviers et leurs canaux d'action et de communication :

Figure 14 - Les modèles de régulation sociale selon JN Moreau



ERP = Enterprise Resource Planning = Processus informatique de gestion intégrée

⁹⁴ REYNAUD JD, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, 1989, Réédition 1997

⁹⁵ MOREAU JN, *Séminaire relations sociales*, MBA MRH, Université de Paris-Dauphine, Fév. 2014

Il est important de noter ici qu'aucun des différents canaux utilisés par les acteurs de l'organisation - canal hiérarchique, participatif, communication interne, processus de gestion intégrée - ne relève de l'exclusivité d'un des groupes d'acteurs : ils peuvent tous être utilisés par tous les acteurs, seule la polarité diffère, et ce, même si certains canaux semblent traditionnellement dévolus à un groupe d'acteurs en particulier. Ainsi les salariés utilisent-ils largement le canal hiérarchique pour faire remonter des informations sur leurs besoins, revendications ou suggestions.

Une modélisation des différents modes de gouvernance de la régulation sociale représentés dans l'entreprise nous éclaire sur la façon dont ces concepts se concrétisent, dans la gestion au quotidien des relations sociales. Quatre modèles ont en effet été identifiés :

- La *contention naïve* s'avère le modèle le plus fréquemment rencontré : la Direction de l'entreprise ne conçoit les relations sociales que comme une contrainte légale, au mieux comme la perte d'un temps précieux, sans aucun intérêt pour l'activité. L'attitude par défaut est la méfiance vis-à-vis de toute forme de représentation du personnel, l'évitement : seule l'obligation légale va amener la Direction à consulter ou négocier. Sur le long terme, cette approche est source de conflits, notamment parce que l'utilité des représentants du personnel est niée et également parce qu'elle favorise l'accumulation des frustrations.
- La *contention juridique* s'appuie uniquement sur le droit. Elle se concrétise par différentes postures : une forte concentration sur l'évitement du risque juridique, des contentieux, d'une part, et d'autre part une vision à court terme dans l'utilisation des outils juridiques à la disposition de la Direction de l'entreprise afin de contrôler le levier représentatif. Par une crispation sur l'évitement du risque juridique, la Direction ne fait que pointer du doigt ses peurs, et crée finalement des contentieux de façon quasi-organique. En outre, tous les acteurs sont en mesure d'utiliser le texte et l'esprit de la loi à leur profit et aucun ne s'en prive : ce mode opératoire devient alors général parmi les partenaires sociaux, transformant le dialogue social en une surenchère de « menaces » de contentieux, n'apportant aucune valeur ajoutée à l'entreprise.
- La *régulation « professionnelle »* aborde les relations sociales comme un complément aux actions managériales, un levier d'action supplémentaire, en somme. Elle favorise donc la professionnalisation des partenaires sociaux, initie des négociations, propose de nouveaux modes de dialogue social et devient ainsi source d'innovation.
- Enfin, la *fausse cogestion*, un modèle devenu rare : les postures sont figées avec d'une part un management qui se concentre sur les compétences techniques, et d'autre part les syndicats qui font démonstration de leur puissance dans l'organisation. Le mouvement ne lui étant pas naturel, ce modèle aura tendance à évoluer lors de conflits. La gestion des ressources humaines ayant évolué ces dernières décennies vers des actions de nature qualitative, ce modèle se retrouve plutôt dans des structures historiques - comme la fonction publique - ou monopolistiques.

L'observation des organisations nous permet en général de classer leurs modes de gouvernance des relations sociales comme relevant de l'un ou l'autre de ces quatre modèles, ou comme un mélange de plusieurs modèles. Cette modélisation est essentielle à la compréhension des mécanismes et postures en place, de leurs déviations potentielles, et permet donc de prendre les mesures adéquates dans le but d'atteindre un certain niveau de qualité dans le dialogue entre partenaires sociaux.

1.3.2.2 La régulation conjointe : le cas des négociations entre partenaires sociaux

Comme nous l'avons vu précédemment, l'observateur de l'entreprise pourra constater que les règles internes qui la régissent peuvent rarement être strictement catégorisées comme relevant de la régulation de contrôle ou de la régulation autonome : il s'agit plus généralement de compromis, que JD Reynaud appelle la régulation conjointe.

Plus particulièrement, les consultations des représentants du personnel et négociations avec les représentants syndicaux - et ici la négociation doit être comprise au sens large - sont créatrices de nouvelles règles et d'une forme de régulation conjointe. Ces règles s'imposent alors à tous les acteurs de l'entreprise, et c'est dans ce sens qu'elles représentent également une forme de régulation de contrôle : en effet, les règles issues de telles négociations sont *externes* aux groupes et individus qu'elles régissent.

La façon d'aborder la régulation autonome s'avère ainsi un point-clé de toute stratégie syndicale. Plusieurs options sont possibles :

- Les acteurs syndicaux peuvent faire la part belle à la régulation autonome, s'appuyer sur sa réalité, pour entériner dans les négociations des usages déjà en vigueur.
- Ou alors ils peuvent adopter une posture de méfiance vis-à-vis des règles de régulation autonome, dans la mesure où celles-ci portent toujours une part de compromis avec les exigences de la Direction de l'entreprise. Ils s'appuient donc plus sur les règles juridiques, au risque de se détacher de la réalité de l'entreprise et des salariés.

Ces différentes postures se rencontrent à des degrés divers chez les interlocuteurs syndicaux en France, avec des variations selon les branches d'activité. Ainsi dans la Métallurgie, la seconde approche est largement majoritaire, créant des crispations chez les partenaires sociaux.

1.3.2.3 Le rôle de l'Etat en tant que régulation de contrôle

Le rôle de l'Etat, particulièrement prégnant en France dans les relations sociales, représente une régulation de contrôle impactant directement les règles de l'entreprise. Ceci étant dit, l'existence d'une régulation de contrôle, même de nature étatique ou juridique, ne dispense pas le collectif de créer ses propres règles de régulation autonome. JD Reynaud défend au contraire la thèse que les deux formes de régulation « négocient » entre elles.

Certes, l'Etat s'appuie sur les règles de droit, mais cette forme de régulation ne saurait se substituer aux règles issues de la régulation autonome. En effet, l'application de la loi n'est aucunement garantie : d'une part parce que le contrôle permanent est impossible, que des tolérances existent toujours dans la pratique, et d'autre part parce que les textes de lois s'avèrent parfois incohérents entre eux voire contradictoires - laissant donc aux acteurs un espace d'autonomie. Enfin, devant ces incohérences et la variété des situations rencontrées, une application stricte de la loi en tout temps et en tout lieu n'est par ailleurs pas souhaitable : pour s'en convaincre il suffit d'imaginer, par exemple, une grève du zèle des agents de la circulation.

La loi ne couvrant pas tous les aspects de l'activité et des interactions entre êtres humains, elle laisse toujours un espace d'autonomie aux acteurs, sans parler des espaces créés par les incohérences entre les textes. Mais au-delà de ces espaces organiques laissés par la loi à la régulation autonome, les ajustements mutuels, le *modus vivendi* entre individus et entre groupes d'individus, ne sauraient par essence relever uniquement de l'écrit, de l'explicite. Le collectif existe parce qu'il partage un certain nombre de règles de vie communes et uniques, fruit de son histoire et des interactions entre les acteurs, mais aussi et surtout parce qu'il partage un projet.

1.3.2.4 Culture et relations sociales : comment les conjuguer ?

Une fois posée la notion de régulation sociale, et les modalités d'actions possibles sur celle-ci, en s'inspirant notamment de l'approche systémique, la question se pose de savoir de quelle manière il est possible de faire le lien, dans le cadre de la régulation sociale, entre culture et relations sociales. JD. Reynaud nous guide vers le lien entre la culture d'entreprise et l'ensemble des régulations au sein des rapports sociaux. Pour lui, ces deux impondérables de toute entreprise ne sont pas seulement indissociables : il s'agit, en réalité, de *la même chose*⁹⁶. Nous souscrivons à cette théorie, que JD Reynaud étaye de trois arguments :

- Si l'on observe à l'instant T les différentes formes de régulation qui coexistent au sein d'une entreprise, force est de constater qu'elles forment un ensemble très disparate, voire souvent incohérent de prime abord. Cela s'explique par le fait que celles-ci soient « *plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes* ».
- Les règles de régulation sociale que l'on observe sur le terrain s'avèrent dans la plupart des cas relever de compromis entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Les modalités d'apparition de ces règles étant innombrables, les compromis opérés dans ce cadre le sont tout autant : ils dépendent des modes de participation de chaque acteur ainsi que du poids de chacun d'entre eux - où l'on retrouve M. Crozier et sa théorie des jeux et stratégies d'acteurs. De fait, l'ensemble des règles dans une entreprise se caractérise la plupart du temps par une certaine hétérogénéité et une apparente incohérence, point également soulevé par N. Alter⁹⁷, qui qualifie en outre ce capharnaüm de terreau d'innovation.
- « *Parce qu'elles sont multidimensionnelles, parce qu'elles ne sont pas purement fonctionnelles, les régulations constituées des différents groupes charrient un poids considérable de valeurs, de traditions vivantes, d'obligations qui dépassent de très loin les besoins immédiats de la production ou les intérêts directs des producteurs* ». Ainsi, les règles coexistant au sein de l'entreprise ont chacune une portée plus large que l'objet qu'elles visent, elles participent à la construction ininterrompue de l'édifice de mythes, rites et interdits, et enfin de valeurs, en un mot, de la culture.

En d'autres termes, nous dit JD Reynaud, les règles de régulation sociale ne sont pas seulement influencées par la culture, qui serait alors une simple donnée contextuelle : c'est au cœur-même de cette régulation de la vie en collectivité, de cette dynamique

⁹⁶ REYNAUD JD, *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, In Revue Française de Sociologie N°29, 1988

⁹⁷ ALTER N., *Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence*, in Revue Française de Sociologie N°34, 1993

d'incrémentation des règles illustrées par le schéma de G. Donnadiou et G. Layole, que se forme et se développe la culture d'entreprise. L'ensemble brille par ses illogismes internes, certes, mais telle une mer de glace, bruyante et difforme, charriant des blocs et des pierres de différentes tailles, il représente une force considérable en perpétuel mouvement.

1.3.3 Les IRP, l'exception française : un positionnement singulier

Ayant fait le point sur les liens entre régulation sociale et relations sociales d'une part, et d'autre part entre culture et relations sociales, force est de constater que ces notions ne peuvent exister que dans une réalité donnée, en d'autres termes, elles sont fortement contextuelles.

Penchons-nous sur le cas particulier du contexte français. En effet, les relations sociales en France sont originales à plusieurs titres. Tout d'abord elles sont historiquement surdéterminées par la place de l'Etat. Ensuite celui-ci a institué les IRP (institutions représentatives du personnel) comme organes formels de représentation des salariés disposant d'un certain nombre de prérogatives, dont les syndicats sont les moteurs. Mais, comment sont-ils perçus par les dirigeants et par les salariés ? Comment évoluent leur rôle et leur pouvoir ? Une question qui s'inscrit dans un contexte où l'Etat cherche à faire évoluer les relations sociales vers une culture de négociation au sein des entreprises.

1.3.3.1 Au nom de la Loi : l'Etat maître des relations sociales

L'Etat est au centre des relations sociales en France. Depuis plus de deux siècles, ses positions évoluent : de l'interdiction à la régulation puis récemment au désengagement. Mais il reste le référent permanent.

- **XIX^{ème} siècle : L'Etat écarte les syndicats**

La Révolution Française joue d'emblée un rôle déterminant. La loi Le Chapelier⁹⁸, promulguée le 14 juin 1791, proscrit les organisations ouvrières, notamment les corporations des métiers, mais également les rassemblements paysans et ouvriers ainsi que le compagnonnage. Rejetant les corps intermédiaires chers à Montesquieu, dans l'esprit de la nuit du 4 août 1789, son préambule affirme qu'il « *n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de coopération* ». La loi s'inspire du Contrat social de Jean-Jacques Rousseau⁹⁹, dont elle reprend des passages entiers dans l'exposé des motifs.

Pendant près d'un siècle, alors que la Révolution Industrielle bat son plein, la loi Le Chapelier interdit de fait les grèves, la constitution des syndicats et la négociation collective. Et, par voie de conséquence, empêche toute régulation sociale au quotidien. Le recours à la justice a lieu dans le régime inégalitaire mis en place par le code pénal de Napoléon 1er : la parole du maître prévaut sur celle du salarié.

⁹⁸ WIKIPEDIA, http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Le_Chapelier

⁹⁹ ROUSSEAU JJ, *Du contrat social ou principes du droit politique*, Ellibron Classics

- **1884-1945 : L'Etat légifère pour cadrer l'action des syndicats**

Il faudra attendre la loi Ollivier du 25 mai 1864 pour obtenir le droit de grève, puis la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 pour légaliser les syndicats.

En 1891, après un mouvement de grève, le patronat reconnaît pour la première fois un syndicat de mineurs, à la Compagnie des Houillères du Nord et du Pas-de-Calais, comme un partenaire légitime pour la négociation. Et un premier accord collectif est signé en France.

Cependant, à la fin du XIXème siècle, le plus souvent les tensions sociales s'expriment sous forme de conflits sociaux extrêmement violents. La lutte des classes s'installe, la grève devient le moyen unique pour faire valoir ses revendications.

C'est dans ce contexte que naît en 1895 la CGT (Confédération Générale des Travailleurs) qui va marquer de son empreinte la culture des relations sociales en France. La grève n'a pas pour objet de permettre la négociation, mais de préparer la société à se transformer par la révolution des travailleurs et à imposer le fait accompli. Le syndicalisme se radicalise en devenant idéologue et révolutionnaire. C'est un bras de fer perpétuel entre le patronat et les ouvriers où la négociation n'a pas sa place.

A la fin de la première guerre mondiale, le législateur instaure les conventions collectives du travail, ce qui donne un premier cadre légal à la négociation collective en France. De nombreux accords de branches sont conclus autour de la journée de travail de 8 heures. Les accords de Matignon, en juin 1936, dans le cadre du Front Populaire, marquent un moment historique du dialogue social. CGT, patronat et Etat conviennent de mesures collectives nationales : relèvement des salaires, extension des conventions collectives, institution de délégués du personnel, semaine de 40 heures et 15 jours de congés payés. Des acquis sociaux conséquents obtenus contre l'engagement d'évacuer les usines occupées. Le rapport de force a gagné une manche.

Changement radical sous le gouvernement de Vichy. Refusant la « Charte du travail » que l'Etat français cherche à imposer aux organisations syndicales, CGT et CFTC entrent dans la clandestinité. Dès mai 1943, leurs dirigeants participent au Conseil national de la Résistance et à la rédaction de son programme qui servira de base à l'Etat social qui se met en place dans les années qui suivent la Libération. Ils participent ainsi à la généralisation des assurances sociales, des retraites complémentaires, à la création, plus tard, de l'Unedic...

En 1947, le taux de syndicalisation en France atteint un record de 60 %¹⁰⁰.

- **Deuxième moitié du XXème siècle : L'Etat (employeur) grand régulateur**

Au sortir de la seconde guerre mondiale, l'Etat est le grand architecte de la reconstruction du pays. Les comités d'entreprise et la Sécurité Sociale sont créés par voie d'ordonnances en février et octobre 1945. L'Etat Providence s'implante au centre même de la scène des rapports sociaux, en prônant l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, dont le bras armé est l'omniprésent droit du travail.

¹⁰⁰ *Alternatives économiques*, L'Etat de la France au travail N°52, Nov. 2011

L'Etat reste tout particulièrement au centre du jeu en matière de négociations salariales. C'est dans l'esprit du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 que le SMIG voit le jour. La Nation devant désormais assurer « à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement » en leur garantissant « la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et le loisir ». Alors que les prix flambent, que les tickets de rationnement sont supprimés depuis seulement un an, cette sécurité matérielle passe pour des millions de travailleurs par une rémunération minimale garantie. L'Etat fixe en 1950 les minimas conventionnels du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) qui deviendra en 1970 le SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance). Le préambule de la Constitution repositionne également l'enjeu des relations sociales : « *Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises*¹⁰¹ ».

Pendant les Trente Glorieuses, en période de forte croissance, le consensus social devient une composante à part entière de la vie économique. Revendication ou conflits ne doivent pas perturber ou rompre le cercle vertueux de la croissance. C'est la fin du patronat paternaliste, la négociation collective s'impose progressivement. Renault¹⁰², entreprise nationalisée, joue le rôle de laboratoire. En 1955, toutes les centrales syndicales signent un accord qui instaure un véritable statut du personnel : retraite complémentaire, troisième semaine de congés payés, paiement des jours fériés. Vitrine sociale, l'accord Renault sera repris au niveau de la convention collective de la métallurgie parisienne. La production en grande série nécessite une bonne visibilité. Il est nécessaire de diminuer les conflits sociaux.

Pourtant à la fin des années 60, la croissance ralentit, le chômage fait son apparition, les relations sociales se tendent. Diverses grèves éclatent fin 1967 à Besançon, Lyon, aux chantiers de l'Atlantique, chez Sud Aviation. Prenant le relais de la révolte étudiante, et de la nuit d'émeute des 10-11 mai, 7 millions de salariés déclenchent la grève générale¹⁰³ et bloquent le pays en quelques jours. Nées spontanément, les grèves de mai 1968 ne sont encadrées qu'à posteriori par les syndicats qui tentent cependant de coller autant que possible au mouvement, en tentant de le traduire en revendications négociables¹⁰⁴. Les négociations débutent le 25 mai au ministère des affaires sociales, rue de Grenelle, à Paris. Dans ce turbulent contexte social, qualifié de « chienlit », par le général de Gaulle, les représentants du gouvernement, des syndicats (CGT, CFDT, FO, CFTC, FEN) et des organisations patronales signent les accords de Grenelle le 27 mai. Les discussions entre les partenaires sociaux aboutissent à des solutions « quantitatives » : augmentation du SMIC et des salaires. Malgré Grenelle, les grèves se poursuivent. La crise se dénouera par son versant politique et la dissolution de l'Assemblée Nationale.

Mai 68 s'inscrit dans une période de combativité croissante. Cependant les grèves de 1968 diffèrent des précédentes par l'importance des revendications « qualitatives ». Les ouvriers veulent en finir avec l'attitude arrogante et autoritaire des « patrons ». Ils exigent plus de « considération dans le travail ». Ce rejet des hiérarchies établies et du principe d'autorité, original et inédit, est surtout formulé par de jeunes ouvriers instruits, plus diplômés que leurs aînés. Seconde originalité : la participation fréquente des cadres au mouvement. De plus en plus nombreux dans les entreprises, ingénieurs, cadres et

¹⁰¹ <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946.5077.html>

¹⁰² http://lettres-histoire.info/lhg/histoire/tice_histoire/BacPro_Renault/Saga%20Renault/saga_p9.htm

¹⁰³ http://www.lemonde.fr/societe/article/2006/03/30/en-mai-68-les-accords-de-grenelle_756462_3224.html

¹⁰⁴ http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/%C3%A9v%C3%A9nements_de_mai_1968/131140

techniciens, remettent en cause le style de commandement autoritaire ancien au profit d'une gestion participative moderne qui fait pleinement appel à toutes leurs compétences. De ce point de vue, Grenelle aura permis d'accorder le libre exercice du droit syndical dans les entreprises.

Mais le « grain à moudre » d'un syndicalisme triomphant se heurte de plein fouet à la crise économique. La première crise pétrolière de 1974 impose aux entreprises la modernisation de leur outil de production pour réduire leur coût de revient. Les fermetures d'usines et les plans sociaux deviennent le pain quotidien des directeurs du personnel. Le patronat passe souvent en force et les partenaires sociaux n'arrivent pas à faire de l'emploi un véritable enjeu de négociation. Le gouvernement demeure impuissant et il montre les limites de son rôle d'Etat Providence. C'est la fin de la période de plein emploi.

Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en mai 1981, l'Etat reprend la main en tant que grand régulateur des relations sociales. Les lois Auroux, promulguées en 1982, cherchent à modifier en profondeur les relations sociales au sein des entreprises. Leur ambition affichée est d'étendre la citoyenneté à la sphère de l'entreprise. Les quatre lois Auroux couvrent le droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail, l'attribution d'un financement aux comités d'entreprise, l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise sur les salaires, la durée et l'organisation du travail, et la création des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Au total, un tiers du code du travail a été réformé par les lois Auroux.

Faire « que les travailleurs soient les acteurs du changement », tel est l'objectif poursuivi par le législateur de 1982 (L. no 82-915, 28 oct. 1982, JO 29 oct.). Celui-ci fut traduit par un élargissement du rôle des institutions représentatives du personnel. La loi du 28 octobre 1982 définit ainsi la mission du Comité d'Entreprise : « *assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production* ». Le rôle du comité est étendu dans le domaine économique et financier ainsi qu'en matière socio-économique. Le CE doit être consulté sur les modifications économiques et juridiques de l'entreprise et ce, préalablement à la décision du chef d'entreprise.

La création du CHSCT engage la question de la santé au travail : l'entreprise ne peut plus nier les conséquences du travail sur la santé du salarié, pas plus qu'elle ne doit ignorer la santé du salarié dans la détermination des conditions de travail. Alors que les salariés - voire dans certains cas la hiérarchie - ont de moins en moins de prise sur les sujets strictement économiques, cette question de la santé au travail, voire du bien-être au travail, devient l'un des grands enjeux des relations sociales.

Les lois Auroux contribuent, en alimentant le dialogue employeurs / IRP à une baisse très importante de la conflictualité exprimée sous forme de jours de grève.

Face aux grandes difficultés économiques du début des années 90, la négociation sociale devient moins idéologique. Patronats et syndicats cherchent à sauvegarder l'emploi.

Le législateur va inciter les partenaires sociaux à négocier afin d'adapter l'organisation du travail à la conjoncture économique. A la fin des années 90, les lois Robien puis Aubry sont centrées sur la protection et la création de l'emploi contre la réduction du temps de travail et l'allègement des charges sociales. Les accords d'entreprise vont considérablement se développer sous l'influence des pouvoirs publics qui, après avoir posé le cadre légal, souhaitent se désengager de la négociation dans le secteur marchand.

- **XXIème siècle : le désengagement de l'Etat – vers un nouveau dialogue social ?**

Dans un contexte économique toujours aussi difficile, l'Etat desserre ses contraintes juridiques.

De nouveaux thèmes de négociation apparaissent : temps de travail, formation, promotions, compétences, contrat de génération, mais la négociation se veut résolument décentralisée au niveau de l'entreprise.

La loi de « modernisation du dialogue social » de 2007 marque une nouvelle étape dans la volonté de la sphère politique de nourrir la négociation directe entre partenaires sociaux. Ce texte prévoit que tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux.

La loi du travail devient, selon l'expression de Jean-Emmanuel Ray¹⁰⁵. Un « super-arrêté d'extension » des ANI (Accord Nationaux Interprofessionnels). Ces accords signés par les représentants du patronat et les syndicats de salariés représentatifs font ensuite généralement l'objet d'une loi, le législateur formalisant dans les textes les modalités de l'accord obtenu.

La France rejoint ainsi de très nombreux pays dans lesquels les partenaires sociaux ont pris en main la rédaction de l'essentiel du droit du travail.

Ainsi la loi portant « rénovation de la démocratie sociale » du 20 août 2008, issue de la Position commune du 9 avril de la CGT et de la CFDT, est le texte le plus important depuis les lois Auroux de 1982. Elle conditionne la représentativité des syndicats à l'aune de leurs résultats aux élections professionnelles. La présomption irréfragable établie au bénéfice des syndicats affiliés aux organisations représentatives au plan national depuis 1966 se transforme en CDD fragile. Ainsi, dans les entreprises, il faut obtenir au moins 10% des votes pour être considéré représentatif et ainsi pouvoir désigner un délégué syndical. En dessous de 10% des voix, une section syndicale peut exister par l'intermédiaire d'un représentant syndical mais il ne peut pas négocier et n'a le droit de distribuer que des tracts.

La même loi révisé les conditions de validité d'un accord. Un accord d'entreprise doit, pour être valide, recueillir la signature d'organisations syndicales représentant plus de 30% des suffrages exprimés, avec droit d'opposition des syndicats majoritaires.

Les appareils perdent du pouvoir au profit du terrain.

Enfin, les délégués syndicaux doivent dorénavant se présenter aux élections professionnelles, et seront donc parfois élus délégués du personnel ou membre du comité d'entreprise.

La loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 apporte une nouvelle dimension au dialogue social. Le législateur cherche à permettre une montée en compétences des élus pour mieux comprendre les problématiques organisationnelles, économiques et financières de l'entreprise. L'objectif est donc d'enrichir le dialogue social en diminuant l'asymétrie de l'information. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place une base de données économique et sociale accessibles aux partenaires sociaux, sous un mode confidentiel.

¹⁰⁵ RAY JE, *Droit du travail, droit vivant*, Editions Liaisons, 2013

Cet accès permanent à l'information vise à favoriser la transparence et l'anticipation, fluidifiant ainsi les échanges entre partenaires. On notera toutefois que, si la mise en place de l'outil est obligatoire depuis le 17 juin 2014 pour les entreprises de plus de 300 salariés, le vrai défi repose sur la capacité des élus à se former pour comprendre les informations transmises. Et là tout est à négocier avec l'employeur¹⁰⁶.

Dans le même esprit, cette loi institue une consultation obligatoire annuelle du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Dans les entreprises de plus de mille salariés, une commission économique se réunit deux fois par an pour suivre la situation économique de l'entreprise.

Sur le modèle de la codétermination allemande, le législateur a également décidé de faire entrer un « représentant du personnel » avec voix délibérative dans le conseil d'administration des sociétés anonymes françaises de plus de 5 000 salariés.

Contrepartie ? La loi du 14 juin 2013 introduit un encadrement ferme des délais maximaux d'information-consultation du comité d'entreprise et du CHSCT.

- **Ebauche de bilan : de l'opposition à la négociation ?**

Le politique a au cours des dix dernières années tenté de modifier en profondeur l'équilibre des relations sociales en France, pour mieux accompagner les changements auxquels sont confrontées les entreprises :

- Déléguer aux partenaires sociaux l'agenda social en matière de contenu des réformes,
- Conférer une plus grande légitimité aux syndicats vis-à-vis des salariés et des directions d'entreprise,
- Eclairer les représentants du personnel sur la marche de l'entreprise pour leur permettre de mieux participer ou influencer les décisions de gestion.

Etant donné le peu de recul vis-à-vis de ces réformes, un premier bilan serait trop précocé. Il reste à espérer que les germes sont semés et que les résultats vont se faire jour rapidement.

1.3.3.2 Les relations sociales ici et ailleurs

L'étude des relations sociales en Europe permet de dégager trois grandes familles le modèle rhénan, le système britannique et les pratiques latines dans lesquelles s'inscrit la France¹⁰⁷. L'influence des syndicats dans les décisions stratégiques couvre un large spectre : de l'absence décomplexée en Grande-Bretagne jusqu'au paritarisme en Allemagne.

- **Le modèle rhénan**

Le modèle de relations sociales rhénan s'étend à toute l'Europe du nord continentale, comprenant l'Allemagne et la Scandinavie. En synthèse, il se caractérise par :

- Un syndicalisme fort basé davantage sur l'adhésion à un prestataire de services sociaux (gestionnaire de caisse de retraite, assurance maladie, fournisseur de services juridiques...) que sur l'action militante. Le nombre de syndicats est très limité et le taux de syndicalisation élevé, atteignant jusqu'à 90% des salariés.

¹⁰⁶ PESNEL P., *Quelles vertus pour le dialogue social ?*, Personnel N°546 p.30-31, Janv. 2014

¹⁰⁷ MILLOT M., ROULEAU JP, *Les relations sociales en Europe, Acteurs et Enjeux*, Editions Liaisons, 2005

- L'acceptation du principe de l'économie de marché, privilégiant le pragmatisme et la prise de responsabilité dans la vie économique. A tel point qu'en Allemagne les directoires des entreprises de plus de mille salariés dans la sidérurgie, par exemple, relève du paritarisme. Les représentants des salariés sont obligatoirement des professionnels dûment appointés par les syndicats. Ce système de cogestion¹⁰⁸ « plaide pour des formes ambitieuses d'association des salariés aux décisions de l'entreprise, source de consensus et de performance ».
- La négociation précède tout conflit. Le recours à la grève se veut parcimonieux mais efficace du fait du fort taux de syndicalisation.
- La négociation est inscrite dans la loi. La signature d'un accord engage les parties. L'Etat est peu interventionniste et ne s'immisce pas dans les négociations, même en cas de conflit.

- **Le système britannique**

La caractéristique première du marché du travail britannique est l'absence de Code du travail.

- L'Etat étant absent de la régulation sociale, le système est fondé exclusivement sur la contractualisation par la négociation au niveau de l'entreprise. La négociation par branche ne s'applique pas.
- Le syndicalisme est faible, avec un taux de syndicalisation de 14% dans le secteur privé en 2012. Résultat, en 2012, seulement 29 % des travailleurs étaient concernés par les négociations collectives. Un taux qui descend à seulement 16 % dans le secteur privé.
- Il n'existe pas de mécanisme légal de représentation permanente des travailleurs sur le lieu de travail, pas plus qu'il n'existe un droit légal de représentation aux conseils des entreprises pour les salariés.

Le syndicalisme britannique n'aspire pas au partage des pouvoirs au sein de l'entreprise¹⁰⁹.

- **Les pratiques latines**

Les relations sociales des pays du Sud de l'Europe (France, Italie) répondent à quelques grandes caractéristiques communes :

- Un taux de syndicalisation faible, variant de 7 à 40%.
- Comme on l'on a vu dans le cas de la France, l'Etat a un rôle central de régulateur. Il produit un corpus de lois conséquent pour régir les relations entre employeurs et salariés. Syndicats et patronats n'hésitent pas à recourir à lui pour trouver des solutions aux conflits.
- Le point précédent entraîne un manque d'implication et de sens des responsabilités des partenaires sociaux. La signature d'un accord n'empêche pas de passer outre...
- Le syndicat n'est pas un prestataire de service.

Comme on l'a vu au point précédent, les réformes mises en œuvre en France depuis le début du siècle visent à se rapprocher du modèle rhénan, parangon de la démocratie sociale associée à une performance économique incontestable.

¹⁰⁸ LE GALL JM., http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/16/l-autre-modele-allemand_1734086_3234.html, Le Monde, 2012

¹⁰⁹ <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Royaume-Uni>

1.3.3.3 Les syndicats en France

Les syndicats sont la clé de voûte des relations sociales en France, du côté des salariés. Bénéficiant de l'exclusivité des négociations et des conclusions des accords et conventions d'entreprise, les délégués syndicaux, ont un pouvoir unique. Le principe *erga omnes* repose sur une jurisprudence de 1913. Elle établit que l'action syndicale a pour objet de défendre l'intérêt d'un collectif et non de simplement assouvir les attentes individuelles. Au total, ce principe a transformé les délégués en législateurs de fait.

Par ailleurs, le rôle de délégué syndical est bien souvent couplé à un rôle d'élu du personnel. Mieux formés que les autres élus par leur confédération syndicale, ils bénéficient d'une légitimité qui leur confère une influence majeure sur les IRP.

Dans le cas où un syndicat est majoritaire dans l'entreprise, le délégué syndical, également élu du personnel, sera l'interlocuteur clé de la Direction.

- **Le rôle des syndicats**

Quel est le véritable rôle des syndicats ? Les sociologues et les économistes apportent des éclairages différents.

Les sociologues ont entrepris de les classer en cinq catégories¹¹⁰ :

- Une approche moraliste : le syndicat est un appareil de réforme morale. Elle puise dans la doctrine catholique la conviction que le syndicalisme permet de contenir le mécontentement des travailleurs, qui au pire pourrait conduire à une posture révolutionnaire et au désordre.
- La théorie psychologique interprète le syndicalisme comme une réaction au travail permettant de préserver un équilibre psychique. Sa finalité première serait la reconnaissance et le rétablissement d'une sociabilité valorisante. Dans cette logique, les sociologues de l'école de Francfort font du conflit social un conflit avant tout identitaire. Le passage à l'action serait le seul moyen de devenir visible dans notre « société du mépris¹¹¹ », les pratiques managériales contemporaines ne constituant que des illusions à cet égard.
- La conception affairiste du syndicalisme est particulièrement présente dans le monde anglo-saxon. Ce corpus théorique envisage le syndicalisme en tant qu'outil de protection de l'emploi et des conditions de travail. Il accepte les principes de l'économie de marché et cantonne l'action collective au simple groupe de travail. L'absence de projet global de société aboutit à dessiner une figure proche du corporatisme. L'action est en effet circonscrite à la défense des intérêts économiques immédiats des membres.
- Selon l'approche éthique, issue des travaux fondateurs de Béatrice et Sydney Webb¹¹², le syndicalisme contribue directement à l'imposition de principes démocratiques dans les entreprises. La relation d'emploi appelle naturellement à un contre-pouvoir pour tempérer les velléités d'« exploitation patronale ». Cette fonction de protection des droits fondamentaux contre les abus de la hiérarchie est remplie, dans le cadre du

¹¹⁰ BIETRY F., *Les Partenaires Sociaux, Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social*, Editions EMS, 2007

¹¹¹ HONNETH A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales N°287, 2008

¹¹² WEBB B., WEBB S., *The history of trade unions*, Longsmann, Grenn & Co, 1920

travail, par les organisations syndicales. Les réformes requièrent des diagnostics partagés et des compromis que seuls des organes institués peuvent concourir à établir, puis à faire accepter par leurs bases.

- La vision révolutionnaire trouve sa source dans l'antagonisme de classes, par nature irréductible. Il s'agit de renverser le pouvoir capitaliste auquel aucune légitimité n'est reconnue. Il s'agit là d'une vision irréconciliable des intérêts des participants du « dialogue social », le conflit étant un élément consubstantiel des sociétés industrielles capitalistes.

Depuis Adam Smith, l'impact des organisations syndicales a également fait l'objet de nombreuses polémiques chez les économistes. Deux lectures contradictoires sont proposées :

- Les unitaristes dont Henry Simons¹¹³ et Milton Friedman¹¹⁴ perçoivent le syndicalisme comme contre-productif. Il contrarierait le fonctionnement optimal de l'économie en captant indûment une rente par le biais des augmentations de salaires. Cette inflation du coût du travail serait, in fine, inefficace car créatrice de chômage. La défense aveugle des acquis sociaux, les préoccupations clientélistes étroites et la multiplication des grèves alimenteraient également le mécanisme. Seule une amélioration de la productivité du travail compensant la hausse des coûts salariaux pourrait éviter un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise. Cette dernière hypothèse n'étant pas vérifiée, les monopoles syndicaux sont à combattre.
- Les tenants de l'école pluraliste¹¹⁵ tels Freeman et Medoff remarquent que la diversité des intérêts, caractéristiques des sociétés régies par l'économie de marché, requiert des mécanismes régulateurs pour assurer l'harmonie nécessaire à la performance. En remplissant un rôle de médiation et une fonction de négociations des conditions acceptables de changement, le syndicalisme serait favorable au rendement, à la réduction du taux de démission, à l'investissement et à la croissance. L'amélioration de la communication entre employeurs et salariés serait à l'origine d'une productivité accrue du travail qui compenserait l'inflation du coût salarial. Kochan et Whever¹¹⁶ observent qu'en Autriche, Belgique, Allemagne, la compétitivité nationale n'a pas été érodée par une participation significative des IRP à l'organisation de la production, à la formation et à l'ordonnancement du travail.

L'instabilité croissante des marchés, la réduction des cycles d'innovation et la complexité de conception des nouveaux produits ont placé les qualités de réactivité au cœur des avantages concurrentiels. Le souhait d'accommoder la production à la demande d'un marché erratique réclame une véritable coopération, un comportement de « citoyenneté organisationnelle » qu'Organ définit comme l'ensemble des comportements discrétionnaires indispensables au succès de l'entreprise. Ceux-ci ne se décrètent pas. Ils sont susceptibles d'être obtenus par la négociation¹¹⁷.

¹¹³ SIMONS H., *The Requisites of Free Competition*, AER, 1936

¹¹⁴ FRIEDMAN M., *Capitalisme et Liberté*, Leduc.S Editions Paris, 2010

¹¹⁵ FREEMAN R.B., MEDOFF J.L., *What do unions do ?*, Basic books, 1984

¹¹⁶ KOCHAN T.A., WHEVER K.R., *American unions and the future of worker representation*, In *The state of Unions*, STRAUSS G. / GALLAGHER D.G. / FIORITO J. Editors. Industrial relations research association series, Madison, 1991

¹¹⁷ PAILLE P., *Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail*, Le travail humain Vol. 71, PUF, 2008

Dans la logique unitariste, il s'avère inutile d'inciter l'employeur à dialoguer avec les syndicats mais bien plutôt de les entraver dans leur rôle.

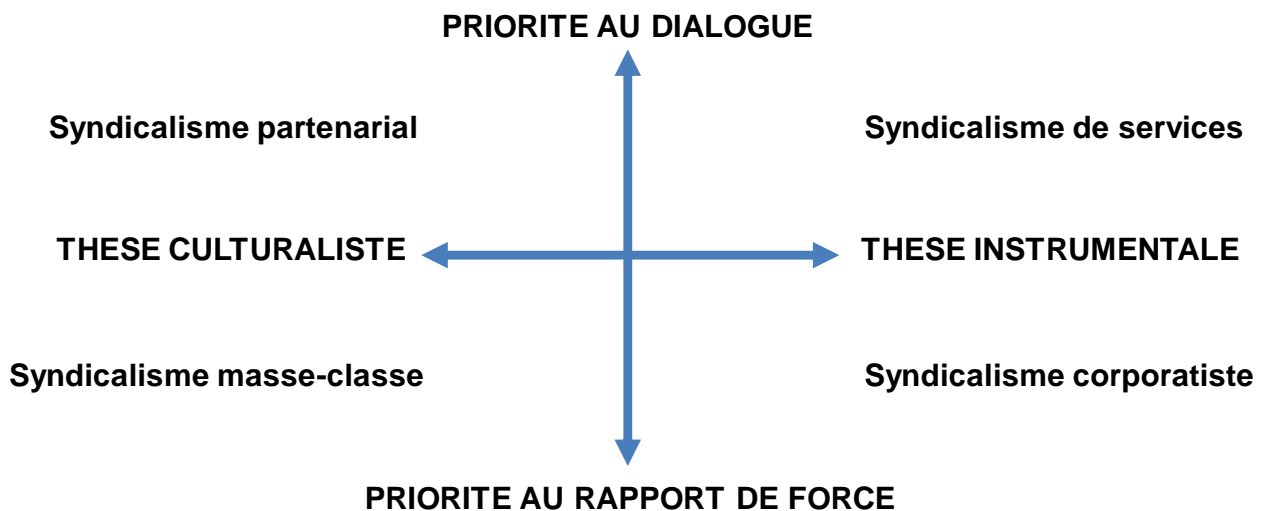
A l'inverse, la thèse pluraliste invite à inscrire le dialogue social au-delà du strict cadre des obligations légales. Les syndicats sont alors reconnus comme partie prenante du changement, dans leurs capacités à négocier professionnellement et à entraîner leurs bases.

Les études empiriques menées pour trancher la question n'apportent pas de réponses définitives. Elles dépendent en effet de nombreux facteurs tels que l'intensité concurrentielle, la période d'observation, le secteur d'activité, les caractéristiques de la main d'œuvre. Au final, il n'est pas possible de se prononcer définitivement au sujet de la nature de la rétroaction exercée par le syndicalisme sur l'économie¹¹⁸.

- **Typologie des syndicalismes**

La structuration du champ syndical est un exercice complexe. En rapport avec notre étude, une typologie intéressante consiste à organiser les syndicats autour de deux axes opposant les fondements instrumentaux et culturels d'une part, et d'autre part la priorité accordée au rapport de forces ou au dialogue en période de négociation.

Figure 15 - Typologie des syndicalismes



La thèse culturaliste est d'inspiration durkheimienne. Elle voit dans le syndicalisme un appareil de socialisation. Sa présence est source de régulation culturelle transformant la foule de salariés en une coalition soudée autour de revendications collectives. Il fournit un puissant contrôle social bénéfique pour l'entreprise. Il joue selon Labbé et Courtois¹¹⁹ un rôle irremplaçable en assumant des fonctions de médiation et d'élaboration d'une discipline, mais aussi en facilitant l'émergence et la consolidation d'identités professionnelles valorisantes. Aucune autre instance dans les relations de travail n'est à ce jour parvenue à fournir un tel ordre.

¹¹⁸ BIETRY F., *Les Partenaires Sociaux, Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social*, Editions EMS, 2007

¹¹⁹ LABBE D., COURTOIS S., *Regards sur la crise du syndicalisme*, Editions L'Harmattan, Paris, 2001

La thèse instrumentale est développée par Olson. L'économiste affirme qu'intérêts collectif et individuel n'étant pas toujours convergents, l'existence d'une difficulté partagée ne suffit pas à faire émerger une organisation syndicale. Il convient d'ajouter une deuxième condition : chaque acteur doit percevoir que le bénéfice de son adhésion est supérieur à celui de son défaut d'affiliation. Cette théorie explique en particulier l'émergence du syndicalisme de services dans les pays rhénans et scandinaves.

1.3.3.4 Les syndicats sont-ils légitimes pour porter le changement auprès des salariés ?

La loi institue les syndicats comme représentants des salariés dans les négociations collectives, et comme principal corps intermédiaire face au patronat. Mais quelle est la légitimité des syndicats vue par les salariés ? Nous passerons en revue les principaux points forts et points faibles issus de la littérature.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Mouvements sociaux puissants • Présence renforcée des délégués syndicaux • Fort taux de sympathie 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible adhésion syndicale • Consumérisme syndical
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Représentativité renforcée par la « loi de rénovation de la démocratie sociale » 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse des adhérents • Eparpillement des syndicats

- **Points forts**

- **Une présence renforcée dans les entreprises**

En dépit d'un taux de syndicalisation déjà faible en France, et en recul, les délégués syndicaux sont de plus en plus présents dans les entreprises. La dernière étude disponible en 2004 indique que 78% des établissements d'au moins 50 salariés jouissent de la présence d'au moins un délégué syndical¹²⁰. Une progression de 3 points par rapport à l'enquête précédente sur la période 1998-1999. Plus l'effectif de l'établissement croît, plus la présence des délégués syndicaux est assurée. Ainsi, 95% des établissements de plus de 500 salariés ont au moins un délégué syndical.

Les bastions traditionnels restent l'industrie, la banque et les transports tandis que le commerce, les services aux particuliers, la construction sont en retard, avec la présence d'un délégué syndical dans seulement une entreprise sur deux dans ces secteurs.

¹²⁰ DARES, *Enquête REPONSE*, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2007.04-14.2.pdf>, 2005

- **Mouvements sociaux puissants**

En dépit du recul des adhérents, les mouvements syndicaux restent cependant des mouvements sociaux puissants, dont les effectifs dépassent le nombre d'adhérents aux partis politiques en France.

- **Un fort taux de sympathie**

Les sondages montrent les uns après les autres que le taux de sympathie à l'égard du syndicalisme demeure très élevé, même s'il ne se traduit pas par une affiliation.

Evolution de la confiance des salariés envers les syndicats français

	Confiance		Pas confiance	
	1994	2004	1994	2004
CGT	34	53	53	42
CFDT	33	56	51	33
CGT-FO	36	49	52	41
CFTC	20	35	57	38
CFE-CGC	21	32	57	38

Source : sondage CSA-CGT

• **Points faibles**

- **Faible adhésion syndicale**

Il faut d'abord noter que l'adhésion syndicale en France étant secrète, aucun chiffre officiel n'est disponible et même les organisations syndicales affirment avoir du mal à compter leurs adhérents. On s'en tiendra donc à des approximations et surtout à des tendances. Le ratio du nombre d'adhérents sur le nombre d'actifs s'élevait en 1936 à 1 pour 1,8. Il ne s'établit plus qu'à 1 pour 6,5 en 2002, selon Chauchard¹²¹, soit le dernier rang européen. Les études de la DARES montrent une forte disparité entre les secteurs privé (5% de syndiqués) et public (15%)¹²². En 2003, plus de 8 % des salariés (7,5 % des femmes et 9 % des hommes) sont syndiqués. C'est deux fois moins qu'il y a vingt-cinq ans. Pourtant, le taux de syndicalisation s'est stabilisé depuis une dizaine d'années. Les fonctions publiques regroupent près de la moitié des salariés affiliés à une organisation syndicale. Si l'industrie reste un bastion syndical, l'adhésion à de telles organisations est, de fait, bien plus fréquente pour les cadres que pour les ouvriers. Le développement des formes d'emploi flexibles depuis une vingtaine d'années a rendu plus difficile la syndicalisation de tout un volant de la main d'œuvre, en premier lieu des salariés d'exécution.

¹²¹ CHAUCHARD J.L., *Réussir le dialogue social, Une approche pour tous les acteurs*, Editions d'Organisation, 2004

¹²² DARES, *Mythes et réalités de la syndicalisation en France*, Oct. 2004

- **Le consumérisme syndical**

Le système français veut que tous les salariés bénéficient des mêmes services « de base » qu'ils soient affiliés ou pas à un syndicat. Il en découle que le lien aux syndicats est au quotidien faible et peut prêter le jeu à une forme de calcul pervers.

L'affiliation à un syndicat prend sa valeur unique en cas de litige possible avec l'employeur. Cela change immédiatement le statut du salarié en lui conférant une capacité de défense renforcée, d'autant plus avantageuse à l'approche des Prudhommes.

Un pas plus loin, l'élection en tant que représentant du personnel, ou la nomination en tant que délégué syndical, permettent d'obtenir un statut de salarié protégé. Rien de plus normal, sauf lorsque ces mandats sont sollicités par des « squatteurs » dont le seul but est de se protéger et/ou de bénéficier de temps libre.

Enfin, on assiste depuis trente ans à une inversion du rapport entre salariés et représentants du personnel. Les salariés sont prêts à mettre en concurrence plusieurs syndicats dans un but purement instrumental d'obtenir le meilleur rapport. Ils n'hésitent pas non plus à mettre en concurrence la DRH et les représentants du personnel, par exemple pour obtenir une augmentation individuelle.

Ce « consumérisme » syndical a pour effet de saper la crédibilité des syndicats et, plus largement, de déstabiliser le jeu institutionnel des relations sociales.

• **Les opportunités**

- **Représentativité renforcée**

Tout l'objet de la loi de rénovation de la démocratie sociale du 20 août 2008 porte sur une représentativité « ascendante » des institutions représentatives du personnel. Elle oblige les représentants du personnel à retourner sur le terrain pour recueillir le suffrage des salariés. Pour être considérée comme représentative, et acquérir ainsi le droit de s'asseoir à la table des négociations collectives, tout syndicat doit obtenir au moins 10% des suffrages exprimés aux élections professionnelles.

Pour être valide, tout accord doit obtenir au moins la signature de syndicats réunissant 30% des suffrages, à condition qu'il n'y ait pas de veto de la part des syndicats représentant 50% des suffrages.

Cette nouvelle conception électorale du poids des négociateurs syndicaux est censée leur offrir une légitimité renforcée vis-à-vis de leurs électeurs.

• **Les menaces**

- **Vieillesse**

On constate un déséquilibre de la pyramide des âges des militants. La CFDT avouait en 2006 que les moins de trente ans ne représentaient que quatre pour cent de ses effectifs. La CFE-CGC affichait une majorité d'adhérents de plus de cinquante ans. Là, comme ailleurs, les générations venues au syndicalisme dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt peinent à se faire remplacer.

- L'éparpillement des syndicats français

Outre les cinq organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFDT, FO), d'autres organisations apparaissent issues de schismes tels que SUD, UNSA ou FSU. Cette situation crée pléthore d'offres syndicales pour les salariés et dilue d'autant la force du mouvement syndical. Là où nos voisins démontrent une inclination certaine aux fusions pour parvenir à obtenir des économies d'échelle, et à accroître leur pouvoir de négociation, le pluralisme national confine à la division. L'émiettement accéléré à la française décourage les salariés et favorise les tendances extrêmes du syndicalisme (Front national, extrême gauche)¹²³.

1.3.3.5 Les syndicats sont-ils capables de porter le changement aux yeux des employeurs ?

Alliés, partenaires, peste ou choléra ? L'histoire des relations syndicats / patronat évolue vers un plus grand pragmatisme mais dans un contexte où même les directions peinent à avoir les pleins pouvoirs. Quelle est à leurs yeux la légitimité des syndicats comme porteurs des changements nécessaires pour l'entreprise ?

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Un dialogue actif 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers peu formés • Confiance mitigée • Incompétences perçues
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Sortir du cadre légal 	<ul style="list-style-type: none"> • Et si les dirigeants n'étaient plus en capacité de négocier ?

• Les points forts

- **Un dialogue social conventionnel actif**

Etudions maintenant les données des signatures d'accords dans les entreprises françaises :

Propension à signer par organisation syndicale
(Direction des relations du travail 2006, 2013)

Signataires	CGT	CFTC	CFDT	CFE-CGC	CGT-FO
2012	85	90	94	92	90
2005	84	88	92	92	88

¹²³ AMADIEU JF, *Les syndicats en miettes*, Editions du Seuil, 1999

Les chiffres officiels contredisent quelque peu la thèse de l'absence de dialogue social en France. Au-delà des discours, plus aucune organisation représentative ne s'apparente au modèle masse-classe. Seule la CGT demeure campée au niveau confédéral dans une posture radicale qui n'empêche tout de même pas ses instances déconcentrées de signer presque aussi fréquemment que les autres quand l'occasion leur est donnée.

Dans le même temps, l'activité conventionnelle reste intense en France. Le nombre d'accords d'entreprises signés (environ 30 000 par an)¹²⁴ classe la France à un rang enviable dans la hiérarchie internationale, en dépit d'un des taux de syndicalisation les plus faibles. De plus le dialogue social est innovant en France comme le montrent les résultats suivants :

Types de textes conclus en 2005

Type de texte	Tous thèmes
Accord initial	74%
Avenant	20%
Dénonciation	0,3%
Procès-verbaux de désaccord	5%
Adhésion	0,5%

Source : Direction des relations du travail, 2006.

Trois textes signés sur quatre relèvent de la création inédite. Moins de 5% des négociations débouchent sur un constat de désaccord irréductible.

Cependant, les chiffres globaux cachent des inégalités de traitement. L'immense majorité des textes est signée dans une petite minorité d'entreprises : les plus grandes, avec une surreprésentation de l'industrie, berceau du syndicalisme, qui représente à elle seule 42% des accords déposés. Le syndicalisme français peine à s'implanter véritablement dans les branches en développement telles que le commerce et les services.

- **Points faibles**

- **Des managers peu formés aux relations sociales**

Avant de parler des dirigeants, faisons un détour par les managers. Relais indispensables entre direction et salariés, ont-ils une lecture et une compréhension des codes et des enjeux des relations sociales ? Malheureusement, les cursus des écoles de commerce et d'ingénieurs, mais aussi des universitaires des sciences de gestion, les abordent rarement. Dès lors il n'est pas étonnant que les futurs managers éprouvent de réelles difficultés à gérer les relations sociales au sein de leurs équipes, puis en tant que dirigeants d'entreprise.

¹²⁴<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2012-054-les-accords-collectifs-d,15281.html>

- Une confiance mitigée vis-à-vis des syndicats

Les dirigeants d'entreprise portent un regard critique sur les délégués syndicaux.

Regard sur les représentants du personnel et les syndicats

	Opinion des représentants de la direction
Les salariés peuvent se défendre seuls	91,2%
Les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés	40,7%
Les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise	43,2%

Source : DARES, étude REPONSE 2004-2005. L'étude porte sur les établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole, qu'il y ait ou non des représentants du personnel.

Cependant ce regard est nuancé dès lors qu'une section existe et que l'interlocuteur se matérialise : 70% des directions leur reconnaissent alors une utilité.

Selon Rojot¹²⁵, les postures patronales peuvent se traduire par différentes politiques :

- Leur existence peut être admise à l'échelon national mais contestée au niveau local. Dans ce cas, la loi est simplement respectée. Ni plus, ni moins.
- La qualité de représentativité des syndicats n'est pas reconnue. L'organisation ne représente dans l'esprit de l'employeur que ses adhérents. Pour le reste, la direction garde ses prérogatives.
- La coopération peut également être conflictuelle. Le syndicat est reconnu comme un contrepouvoir indispensable à la bonne marche de l'entreprise.
- Des stratégies de collusion visent à contourner les positions les plus radicales et à faciliter la signature des accords.
- La présence syndicale est combattue. Le patronat français semble globalement faire preuve de modération à ce sujet.

- Les (in)compétences perçues des représentants du personnel

Consulter les partenaires sociaux, c'est les faire entrer dans la complexité du pilotage d'une entreprise, expliquer des choix basés sur des diagnostics à plusieurs perspectives. C'est donc leur faire aborder des questions de droit, des problématiques interculturelles, d'apprentissage de langue étrangère, de connaissance comptable et financière... Autant de compétences qui sont d'abord réputées présentes au niveau de la Direction. Si « *les relations sociales apprennent que les projets dont nous sommes porteurs doivent supporter autant la critique que la promotion, autant le débat que l'explication*¹²⁶ », encore faut-il se pénétrer de l'idée que les interlocuteurs syndicaux apportent une valeur ajoutée à la réflexion et sécurise la mise en œuvre de la stratégie.

¹²⁵ ROJOT J., *Relations industrielles*, In JOFFRE P., SIMON Y., *Encyclopédie de gestion*, Editions Economica, Paris, 1989

¹²⁶ TAPONAT G., *RH et relations sociales*, Focus RH, 2013

- **Opportunités**

- **Sortir du cadre légal**

Le cadre légal est tellement prégnant en France qu'il organise et en même temps paralyse l'initiative sociale. Depuis 2004, les négociations obligatoires sont de plus en plus nombreuses. Or, à l'instar de la GPEC, elles ne font que combler la carence des entreprises à se saisir spontanément des thématiques sociales.

Retranchées derrière leurs obligations légales, les entreprises françaises manquent de ressort pour nourrir le dialogue social.

Pourtant, le dialogue social s'étend bien au-delà de sa dimension légale et réglementaire. Il constitue un mode de transmission de l'information et d'organisation du groupe social qu'est l'entreprise, et répond donc à son objectif de performance. Plutôt donc qu'une relation binaire et conflictuelle, le dialogue social constitue un échange pour répondre à des besoins communs¹²⁷.

- Constituer le projet collectif et alimenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est là la condition pour assurer la mobilisation de tous autour des objectifs communs.
- Asseoir, sur la base du projet collectif, l'anticipation et la capacité d'adaptation de l'entreprise à son contexte présent et futur.
- Permettre une gestion efficace des conflits qui peuvent surgir.

Quand un comité de direction crée un projet sans penser son appropriation par le corps social, le projet échoue. Il suffirait selon lui d'expliquer le rationnel mais un raisonnement ne convainc pas le corps social. Ce qui se joue : la confiance, la réassurance, fédérer les énergies autour de la stratégie de l'entreprise, pour qu'elle puisse s'appliquer.

- **Menaces**

- **Et si les dirigeants n'étaient plus en capacité de négocier ?**

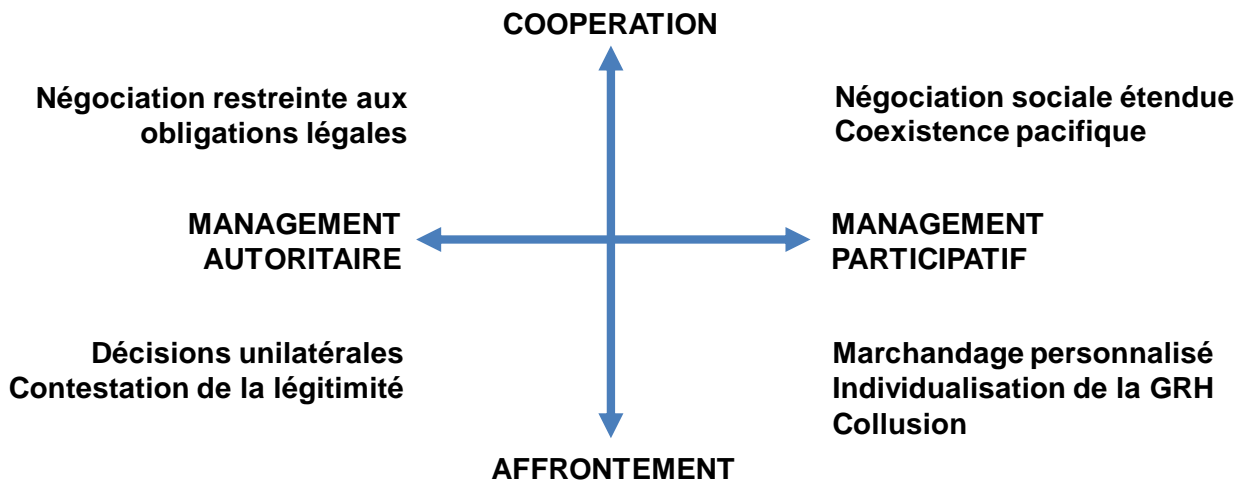
La mondialisation a introduit une perturbation dans le système de relations collectives. L'ouverture des frontières et l'impact du dumping social ont été si brutaux que les partenaires sociaux ne sont pas parvenus à empêcher une dérégulation supranationale. Les sources de conflit se sont progressivement extériorisées. L'employeur, objet hier de toutes les controverses, a cédé au moins pour partie la place au capitalisme financier sans visage. La responsabilité sociale s'incarne de moins en moins dans la figure du « patron ». Grandes et petites entreprises sont soumises à une pression constante sur les coûts, à une exigence de flexibilité et de qualité, à un impératif de création de valeur sans limite, imposés par un pouvoir dont les contours sont difficiles à cerner pour le salarié. Avec qui négocier si le véritable pouvoir est aux mains d'une direction générale éloignée, étrangère, ignorante des difficultés auxquelles doivent faire face la hiérarchie intermédiaire et les opérationnels ? Comment parvenir à asseoir à la table des négociations un employeur dématérialisé ?

¹²⁷ MONLOUIS-FELICITE F., LUCAZEAU R., *Performance économique et dialogue social : l'entreprise en première ligne*, Sociétal N°79, 2013

- La posture des DRH

Les stratégies développées par les DRH à l'égard des délégués syndicaux peuvent être caractérisées à partir de deux oppositions : la nature de la relation entretenue avec eux – affrontement versus coopération et le style de management développé quotidiennement dans l'entreprise. Du croisement de ces critères naît quatre attitudes distinctes¹²⁸.

Figure 16 - Posture des DRH face aux syndicats



Il apparaît clairement que l'équilibre - ou équilibrage - des relations sociales suppose que *tous les acteurs* doivent jouer leur rôle dans l'ensemble des interactions de ce système : ignorer ou adopter une posture dogmatique d'affrontement systématique résultera, à moyen et long terme, par une perte pour tous les acteurs en présence. La collaboration n'est pas une option, la négociation indispensable.

1.3.4 Une première réflexion pour l'action

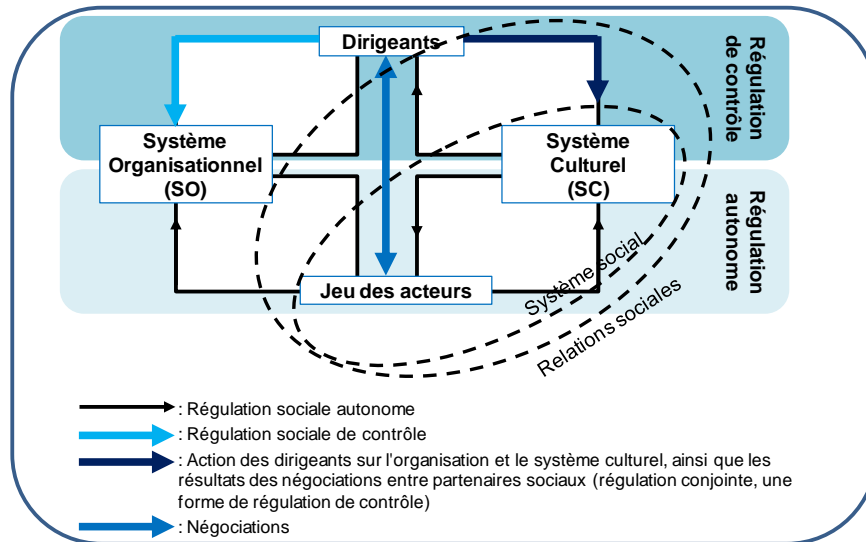
Ayant intégré les éclairages de l'analyse systémique de G. Donnadieu et G. Layole ainsi qu'une compréhension plus fine du positionnement des IRP et syndicats dans le cadre des relations sociales en France, et les perceptions qu'ils génèrent auprès des autres acteurs, revenons sur les notions essentielles de régulation de contrôle et régulation autonome de JD. Reynaud. En effet, il apparaît que, au sein des jeux des acteurs, la place des dirigeants s'avère privilégiée puisqu'ils sont en mesure d'exercer directement la régulation de contrôle. Ils peuvent par exemple :

- Mettre en œuvre volontairement des changements d'ordre organisationnel : modifier les règles prescrites, la répartition des tâches, la structure de l'organisation, etc.
- Agir directement sur les jeux et stratégies d'acteurs, en s'impliquant dans certains de ces jeux.
- Agir indirectement sur le système culturel, en favorisant l'émergence d'un certain type de valeurs.

¹²⁸ BIETRY F., *Les Partenaires Sociaux, Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social*, Editions EMS, 2007

La dynamique du contrôle social a été schématisée de la façon suivante par G. Donnadiou et G. Layole, faisant apparaître les interactions entre les différents systèmes au sein de l'organisation.

Figure 17 - Adaptation du contrôle social dans une organisation (G. Donnadiou et G. Layole)



Rappelons que la boucle de rétroaction entre le jeu des acteurs et le système culturel, vue plus haut, se situe dans la partie Régulation autonome. Les relations sociales se situent dans un cercle plus large, car incluant les règles de régulation conjointe, autrement dit les négociations entre les parties, devenant ensuite une forme de régulation de contrôle. Il apparaît clairement dans ce schéma que les interactions de ces différents systèmes impliquent que de toute modification d'une partie résulte un impact sur l'ensemble.

Tous les éléments de l'ensemble étant en interaction les uns avec les autres, il convient de prendre conscience du fait que tout changement de règle va amener les acteurs à repenser leurs stratégies et leurs interactions, créant par la suite de nouvelles normes, règles, puis valeurs, et ainsi de suite.

Les modalités d'actions possibles citées plus haut ne garantissent nullement le succès d'une démarche consciente d'influence sur le processus de régulation sociale : il s'agit, rappelons-le ici, d'un mouvement perpétuel, d'un équilibre fragile ; l'humilité s'impose, la notion de contrôle est ici toute relative. Il ne faut jamais, en outre, sous-estimer la capacité d'un collectif à intégrer - nous pourrions dire ingérer - une nouvelle règle sans pour autant changer son modus vivendi fondamental.

N'oublions pas une condition fondamentale pour un équilibre du système social, assurant de bonnes conditions de réalisation des projets du collectif : que tous les acteurs des relations sociales jouent leur rôle, sans à priori sur l'engagement ou la motivation de l'autre. En effet, la non-reconnaissance du rôle de certains des acteurs, comme par exemple les IRP, est tout aussi néfaste que le surinvestissement du terrain par ces mêmes acteurs, orientés par des positions syndicales dogmatiques.

Cependant, les analyses des théoriciens permettent aux décideurs une projection sur une action possible, en ayant à minima en tête la complexité de l'ensemble et les principaux écueils potentiels. Loin de paralyser l'action, cette conscience de la complexité appelle à prendre des « micro-mesures » (à l'inverse de l'annonce grandiloquente de « nouvelles valeurs ») qui, sur le principe de l'effet papillon, donneront potentiellement des effets plus larges, qui pourront d'ailleurs surprendre. Tout peut être imaginé, rien n'est acquis.

C'est très précisément dans la façon-même de concevoir une intervention sur la culture que se trouvera le germe de l'échec ou du succès d'une telle initiative : la culture, tout comme ses composantes, ne se décrète pas. Afficher et communiquer sur une charte de nouvelles valeurs ne sert à rien. En revanche, penser une action plus modeste, prolongée dans le temps, mais en ayant une conscience aigüe de l'interaction entre toutes les composantes du système social, semble une piste plus prometteuse.

2 - Comment nos entreprises ont-elles répondu à la question ?

The moment one gives close attention to anything, even a blade of grass, it becomes a mysterious, awesome, indescribably magnificent world in itself¹²⁹.

Henry Miller

Une fois posées les bases de notre réflexion sur la questions des relations sociales dans un contexte de changement délibéré de culture d'entreprise, il semble pertinent de confronter la théorie à la pratique, et inversement : que constate-t-on sur le terrain ? Quels en sont les résultats ?

2.1 Démarche, méthodologie d'analyse et contextes

2.1.1 Nos choix méthodologiques

L'observation rigoureuse du vécu d'une entreprise est loin d'être chose aisée, d'autant plus lorsqu'il s'agit de saisir l'insaisissable. Nous nous sommes donc attachés à une observation axée sur les données qualitatives d'un nombre d'entreprises restreint : les nôtres. Des entreprises qui ont connu ou connaissent des modifications profondes de leur stratégie et par ricochet de certains éléments, souvent fondamentaux, de leur culture. En conduisant des entretiens semi-directifs avec des catégories spécifiques d'interlocuteurs (Direction générale, Direction des Ressources Humaines, Représentants du personnel, Managers), il s'agissait, au-delà des mots, de saisir le non-dit, ce qui est murmuré, entendre et voir les signaux faibles de l'individu et du collectif.

Dans cette seconde partie, nous présenterons donc dans un premier temps les entreprises qui ont fait l'objet de notre observation, pour ensuite proposer une grille de lecture transversale de l'application sur le terrain de certains des points-clés des théories sur la stratégie, la culture et les relations sociales. Enfin, et afin d'aller plus en détail dans l'analyse, nous avons choisi de développer le cas du PMU. Ce cas mérite un développement à plusieurs égards : il s'agit d'un changement de culture dont la mise en œuvre a commencé relativement récemment, le collectif est en train de s'approprier les fondamentaux de la nouvelle donne, et surtout la stratégie pensée et voulue par la direction de l'entreprise inclut explicitement les changements apportés à la culture historique de l'entreprise.

¹²⁹ Dès que l'on accorde une attention soutenue à la moindre chose, même à un brin d'herbe, cela devient alors un monde en soi, mystérieux, impressionnant, d'une splendeur indescriptible.

2.1.2 Le champ d'études et les données clés des entreprises étudiées

Notre étude porte sur des organisations au profil varié : deux sociétés anonymes, un groupement d'intérêt économique et un groupement coopératif, tous quatre acteurs du secteur privé. En revanche, nous n'avons pas retenu d'étudier la Collectivité communale en Polynésie française représentée par un des rédacteurs de ce mémoire en raison des spécificités des organisations du secteur public. Par exemple, il n'y a pas de stratégie stricto sensu dans les communes mais de mission de service public. De plus, les instances représentatives du personnel sont moins prégnantes dans le secteur communal que dans le secteur privé. En effet, il n'y a pas de comité d'entreprise au sein des communes et la représentation syndicale y est spécifique.

2.1.2.1 Population interrogée

Dans chaque entreprise, nous avons interviewé entre quatre et six personnes. Nous avons privilégié les membres du comité de direction, les représentants du personnel et d'autres intervenants selon leur expertise :

	PMU	Système U	SIDEL France	CHUBB France
Président directeur général	X		X	
Directeur général	X	X		
DRH - RRH	X	X		X
Directeur relations sociales			X	X
Directeur (membre CODIR)	X	X	X	
Elu (DP, CE, CHSCT)	X	X	X	X
Manager de proximité			X	X
Consultant	X			

2.1.2.2 Méthode d'enquête

La méthode retenue est une méthode qualitative. Chaque entretien a duré 2 heures en moyenne et a été conduit de façon semi-directive en face à face, de mai à août 2014. Chaque interlocuteur avait reçu au préalable une grille d'entretien simplifiée de façon à réfléchir à cette thématique avant tout entretien. Dans certains cas, étant donné la richesse des informations recueillies et le souhait de certains interviewés d'approfondir leurs réponses, les entretiens se sont poursuivis lors d'une deuxième séance.

2.1.2.3 Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été testé dans une de nos organisations, avant d'être ajusté (cf. Annexes). Après une phase initiale de présentation du cadre de l'étude et de présentation de l'interviewé, nous l'avons structuré en entonnoir, en suivant un cheminement nous permettant d'affiner de plus en plus notre problématique :

- Stratégie de l'organisation
- Culture de l'organisation
- Evolution de la culture en rapport avec la stratégie
- Le rôle des relations sociales
- Les acteurs du changement culturel, la part des relations sociales.

2.1.2.4 Méthode d'analyse des résultats

Les apports ont généralement été très riches : beaucoup de nos interviewés ont apprécié l'échange et le fait de pouvoir réfléchir pendant quelques heures à une thématique centrale mais peu évoquée dans leur réalité professionnelle ; bien-sûr, on parle de culture dans l'entreprise, mais pas de manière approfondie.

Pour traiter les résultats, nous avons retenu des grilles d'analyse issues de nos recherches théoriques. Etablies par entreprise et parfois déclinée par fonction, notre questionnement a porté sur les thématiques suivantes :

- **La culture est-elle prise en compte dans la stratégie ?**

Dans cette question, nous avons exploré les deux aspects de la stratégie :

- Au moment de son élaboration : les dirigeants ou membres de comité de direction en font-ils mention ?
- Est-elle prise en compte dans le management stratégique ?

Dans les deux cas, reposent-ils leurs choix sur une connaissance approfondie de la culture ou sur des acquis parce qu'eux-mêmes sont empreints de cette culture ?

Cette même question, posée aux autres collaborateurs interviewés, permettait un feedback, leur perception en tant que membre du collectif.

- **La culture d'entreprise et son changement**

- A partir de quoi définissent-ils la culture de leur entreprise ? (figure 4)

Nous avons choisi de synthétiser les réponses à partir du modèle d'E. Schein (valeurs, croyances et comportements) croisée aux axes temporels que recouvrent la culture, passé, présent, futur. Nous avons délibérément écarté des modèles plus sophistiqués tel que l'analyse du tissu culturel qui aurait demandé une investigation profonde, selon les recommandations de M. Thevenet auxquelles nous souscrivons.

Nous cherchons aussi à relever le point de vue majeur retenu par nos interviewés :

- une vision fonctionnaliste : la culture en tant que sous-système sur lequel le management a une emprise (Henri Mintzberg ou Maurice Thévenet),
- ou symboliste : la culture vécue et intériorisée (Renaud Sainsaulieu).

Nous avons cherché à établir une correspondance entre les fonctions et le type de réponse ? Intuitivement, nous pouvions attendre une réponse fonctionnaliste de la part de dirigeants, symboliste de la part des représentants des IRP. Qu'en est-il vraiment ?

Enfin, par entreprise, nous vérifierons la cohérence des réponses en vue de confirmer ou infirmer l'existence du concept de culture sur le terrain.

- Est-ce que plusieurs cultures cohabitent, s'affrontent ?

En référence aux apports de Renaud Sainsaulieu, nous examinerons comment la cohabitation de culture est vécue en entreprise ? Puis, comment-elle perçue : frein ou opportunité ?

- Pensent-ils que la culture peut être changée ? A quelles conditions ? (figure 2)

Nous retenons l'analyse de Julia Balogun et Veronica Hope Hailey qui croise « ampleur du changement » et « nature du changement » pour en déduire les conséquences sur la culture d'entreprise.

Puis, les questions ouvertes permettent de dégager des opinions sur les conditions et le temps nécessaire au changement culturel.

- **En quoi les relations sociales contribuent-elles au changement de culture ?**

- Les IRP sont-ils reconnus comme vraie partie prenante dans la stratégie ?

Nous utilisons la cartographie des parties prenantes (figure 9), pour estimer les niveaux d'intérêt et de pouvoir :
effort minimal / à garder informés / à garder satisfaits / acteurs clés.

- **Etude de la régulation sociale**

- A quoi servent les relations sociales ? (figure 3)

Nous cherchons à identifier la définition de chaque partie prenante pour en déduire si nous retrouvons l'équilibre, tel que décrit par G. Taponat, entre la direction, les IRP, les managers et les salariés.

- Analyse de la régulation sociale (figure 19)

Nous reprenons les modèles de JN Moreau qui examine le levier managérial et le levier représentatif pour déduire la caractéristique de chaque entreprise : contention naïve, fausse co-gestion, contention juridique, régulation "professionnelle".

- Quel est le regard des IRP sur le changement culturel ?

Là, il s'agit d'une question ouverte sans référence à la théorie. Nous cherchons à identifier la préoccupation première des IRP : défense des intérêts collectifs, esprit de partenariat,...?

2.1.2.5 Les données-clés des entreprises étudiées

- **SYSTEME U, en bref**

- **Métier** : grande distribution à dominante alimentaire
- **Actionnariat** : propriétaires de magasins (réseau de 1586 magasins). Le PDG, Serge Papin, est l'un de ces actionnaires, dénommés les Associés.
- **Siège social** : Rungis (94)
- **CA** : 23 milliards €
- **Effectif** : 65 000 salariés
- **Organisation** : les propriétaires sont associés à l'une des 4 coopératives régionales, lesquelles sont coopératives d'une société de tête, la centrale nationale.
- **Concurrence** : 6 grands acteurs qui détiennent 90% des parts de marché français : Carrefour, Leclerc, Intermarché, Casino, Auchan, Système U

Les magasins discount ou de proximité sont indépendants et représentent les seuls lieux de vente et de profit, y compris le canal digital.

Les moyens sont mis en commun grâce à des centrales qui ont chacune un rôle préétabli :

La centrale nationale (750 collaborateurs) représente l'Union des 4 coopératives régionales. Créée au début des années 80, elle a connu une croissance très forte. Sa mission est de :

- construire et piloter la stratégie commerciale, marketing et communication, qualité-environnement, en fédérant les idées et orientations portées par les centrales et les magasins,
- exercer des activités opérationnelles centralisées : négociation, animation publicitaire, administration de référentiels, approvisionnement et logistique pour quelques activités (textile, par exemple).

Les centrales régionales Ouest, Est, Sud et Nord-Ouest (5600 collaborateurs au total) assurent un rôle de déploiement:

- développer et accompagner le réseau de magasins (ralliements, mise en place des concepts commerciaux, ...),
- approvisionner et livrer les marchandises pour l'activité majeure, les produits de grande consommation, alimentaire et produit d'hygiène.

Système U mène une stratégie concurrentielle prix ou stratégie de domination par les coûts : négocier au mieux les achats, réduire les coûts en particulier logistiques sans rien perdre de la qualité des prestations. Le second objectif est de développer les atouts de différenciation liés à la proximité, à la qualité de service, au développement durable et à la citoyenneté (développer les marques U).

Pour former et déployer la stratégie, le groupement s'appuie sur des instances nationales ou régionales sur la base de deux concepts fondamentaux : le consensus et le binômat. Les dossiers de choix sont orientés, préparés et soutenus par un Associé et un Permanent, collaborateur de centrale auprès d'un public qu'il faut convaincre. De fait, le

groupement se distingue par l'indépendance et l'adaptation locale élevée conjuguées à une coordination globale forte marquée par :

- Le partage des connaissances : le magasin constitue une source d'idées pragmatiques au service des attentes des consommateurs. Ces idées sont confrontées entre elles et mises à l'épreuve des études plus conceptuelles issues des services fonctionnels des centrales.
- La spécialisation : dans un objectif d'économie d'échelle, le groupement met en place progressivement des services centraux.
- Le management en réseau : les comités stratégiques et la centrale nationale se positionnent comme les organes fédérateurs de ce réseau d'expertise et de connaissances ; les mécanismes reposent alors sur des rôles essentiellement d'influence, ce qui peut représenter une faiblesse de l'organisation : stratégie commerciale insuffisamment relayée, lenteur de certaines décisions et dilution des responsabilités.

En termes de relations sociales, il y a une forte présence syndicale en centrales régionales (entrepôts), a contrario de la centrale nationale qui n'a aucune représentation dans ses instances IRP.

Système U représente le cas de l'organisation multiculturelle : le groupement est constitué d'entités aux origines historiques différentes et aux multiples « patrons ». Le questionnement sous-tendu a porté sur la pertinence et la capacité à unifier une telle organisation pour mener à bien le déploiement stratégique.

- **SIDEL, en bref**

- **Métier** : conception, fabrication et commercialisation d'équipements d'embouteillage pour liquides alimentaires (eaux, boissons gazeuses, jus, thés, laits, alcools...)
- **Actionnariat** : 100% familial, suédois, Tetra Laval (aussi propriétaire de Tetra Pak)
- **Siège social** : Suisse
- **CA** : 1,415 milliard d'euros
- **Effectif** : 5 495 employés dans une trentaine de pays
- **Organisation** : de type matricielle (Industrial / Market Operations / Corporate)
- **Concurrence** : Sidel est n°2 mondial derrière une société allemande. Les autres acteurs importants sont allemands, italiens et chinois en entrée de gamme.

Le groupe Sidel est le fruit de la fusion en 2007 de deux sociétés principales : Sidel (France, Le Havre) et Simonazzi (Italie, Parme). Ces deux sociétés, restées longtemps indépendantes, ont été intégrées au sein d'un groupe d'origine suédois, le groupe Tetra laval. Depuis lors, l'actionnaire n'a eu de cesse de réduire l'influence de ces bases historiques (« legacy sites ») pour modeler un groupe plus ouvert à une culture internationale. Ainsi, le groupe a ouvert en 2007 une usine à Beijing (Chine) pour couvrir le marché asiatique. Le siège social s'est déplacé en Suisse en 2011. En 2013, le groupe a ouvert des sièges commerciaux continentaux à Francfort (Allemagne) pour l'Europe, et Dubai pour l'Afrique et le Moyen-Orient.

Le groupe est organisé par business units : Market Operations, Industrial Operations, Corporate. Le pilotage est donc assuré en central, les sites historiques ont aujourd'hui un rôle d'exécution de la stratégie.

La stratégie du groupe Sidel vise à retrouver une position de leader mondial dans le secteur des équipements pour l'embouteillage de bouteilles plastique grâce à l'innovation (R&D), la proximité clients et l'efficacité opérationnelle (coûts, délais, qualité).

L'équilibre économique de Sidel est fragile alors que le concurrent leader du marché, d'origine allemande, se porte bien, est rentable et continue de consolider ses parts de marché.

Le site du Havre (France)

C'est le site principal du groupe sur le critère des effectifs, et il est resté siège social jusqu'en 2011. L'histoire locale est celle d'une start-up qui a inventé la bouteille plastique dans les années 1960, exporté ses technologies dans le monde entier dans les années 1980 et 90, est devenue leader mondial, a eu une croissance exponentielle associée à une forte rentabilité, avant de subir de plein fouet une concurrence accrue, une chute des profits et l'arrivée de méthodes de management nouvelles sous l'impulsion de son nouvel actionnaire dans les années 2000.

La culture historique du site marquée par le culte de l'entrepreneuriat, le goût pour l'innovation, la prise de risque, l'autonomie, la rapidité des décisions, se confronte depuis plusieurs années à des méthodes de travail imposant les processus et les procédures, un management transversal, souvent à distance, l'anglais comme langue de travail, et des circuits de décision qui se sont déplacés en dehors du site.

Une confrontation d'autant plus difficile que le turnover sur le site est très faible.

Le site compte environ 1 000 salariés et se recentre progressivement vers le produit :

- « Industrial Operations » (71%) : conception, développement et fabrication de machines
- « Market Operations » (25%) : commercialisation, gestion de projets, installation et services après-vente et
- « Corporate » (4%).

Le site est majoritairement composé de cols blancs dans la mesure où les activités de fabrication et de montage des machines sont très largement sous-traitées.

Le site est placé sous l'autorité d'un directeur (président des entités légales locales et des comités d'entreprise) dont le pouvoir est somme toute limité puisque la stratégie et les décisions majeures sont du ressort du siège social suisse. En raison de l'organisation matricielle par « business unit », le directeur du site a peu de personnel sous sa responsabilité hiérarchique.

Il est à noter également que, pour la même raison, une part conséquente des salariés du site a un ou des managers étrangers.

Le cas de SIDEL France incarne le changement de statut d'un ancien siège social français d'un groupe mondial, en un site d'exécution d'une stratégie désormais pensée ailleurs. Comment dans ces conditions, et dans une période de forte tension économique, la culture locale doit évoluer ?

- **CHUBB France, en bref**

- **Métier** : tous les métiers de la protection anti-incendie : extincteurs (marque emblématique Sicli), systèmes de détection et d'extinction, désenfumage, formation anti-incendie, etc.
- **Forme** : société en commandite simple, filiale du groupe UTC, fondée en 1970 – aujourd'hui au sein de l'entité matricielle BIS
- **Siège social** : France, Cergy-Pontoise
- **CA** : 350 millions d'Euros
- **Effectif** : 2500 employés dans une vingtaine d'agences
- **Organisation** : de type matricielle, calquée sur celle du groupe (Industrial / Field Operations / Corporate)
- **Concurrence** : longtemps n°1 en France sur ses métiers, Chubb France est fortement challengée par ses concurrents, en particulier sur les prix.

Chubb France est une des filiales du groupe UTC - United Technologies Corporation, conglomérat fondé en 1929 et fournisseur leader historique de l'aérospatiale aux Etats-Unis. Ce groupe, coté à la bourse de New York, présente un chiffre d'affaires de 63 milliards d'USD (dont 53% réalisés aux Etats-Unis) et compte 215 000 salariés dans le monde.

La fondation en 2013 de la structure matricielle BIS - Building & Industrial Systems - correspond à une volonté de créer une image et une offre uniques sur le marché du bâtiment et des travaux publics, ainsi que des synergies entre les filiales concernées : ascenseurs Otis, climatisation Carrier, Delta Sécurité, Chubb France.

Comme la majorité des filiales récentes du groupe UTC, Chubb France est née d'une série d'acquisitions et de fusions :

- Années 2000 : acquisitions des entreprises Chubb et Sicli par UTC
- 2010 : projet « One France » avec la fusion de Chubb et de Sicli dans l'entreprise « UTC Fire & Security Services ». Les logos intègrent encore les marques Chubb et Sicli.
- 2014 : changement de dénomination de l'entreprise pour « Chubb France », les logos des marques se font de plus en plus discrets, avec une mise en avant de la marque Chubb France.

Issus d'entreprises respectivement bicentenaire et centenaire, quatre ans après la fusion entre Chubb et Sicli, les salariés et la direction de Chubb France peinent à trouver une culture commune. Avec une culture d'entreprise déjà anglo-saxonne, les salariés de Chubb ont plus facilement accepté les changements opérés depuis l'acquisition de l'entreprise par le groupe américain UTC. Pour les anciens salariés de Sicli, entreprise française et de culture paternaliste, l'adaptation est plus douloureuse. Comme toujours, les mots ont leur importance : les salariés parlent spontanément des « Chubb » et des « Sicli », dévoilant un niveau de tension constant aussi bien entre ces deux groupes internes distincts qu'envers les exigences du groupe UTC en termes de productivité et de croissance.

La stratégie de Chubb France consiste aussi bien à étendre son portefeuille clients avec un renforcement des activités de conquête, qu'à développer les produits et services auprès des clients existants. Les acquisitions restent un moyen de développement majeur. Extrêmement concurrencée sur les prix, la principale marge de manœuvre de l'entreprise reste la productivité, s'ajoutant à un fort contrôle des fournisseurs, en s'appuyant sur la position de leader mondial du groupe.

Chubb France faisant partie d'un groupe mondial, typiquement, elle se caractérise par la lourdeur de ses processus, nombreux et complexes. Ceux-ci sont indispensables et permettent d'assurer la coordination et le contrôle des activités, mais ne permettent pas une agilité déployée par ailleurs par les concurrents de taille inférieure.

Culturellement, deux nécessités s'imposent à Chubb France de façon simultanée :

- Intégrer totalement et uniformément les fondamentaux de la culture d'entreprise d'UTC, aussi bien en terme de performance que d'état d'esprit ;
- Passer d'une culture industrielle à une culture de services.

Les nombreux défis internes que Chubb France doit relever (rapprochement des sous-cultures historiques, des cultures nationales, adaptation aux exigences d'une entreprise cotée) qui se reflètent bien évidemment dans les relations sociales, corroborent la pertinence de l'observation de cette entreprise dans le cadre de notre étude.

2.2 Les apports d'une analyse transverse

Le point de départ de notre analyse transverse nécessite de connaître les problématiques de changement culturel en cours dans les organisations concernées, en rapport avec la stratégie. On constate dans tous les cas un vrai « choc de culture » :

- pour Chubb France : l'intégration inaboutie de deux sociétés françaises au sein d'un groupe américain,
- pour Sidel : la transformation d'un ancien siège social mondial en un établissement industriel,
- pour Système U : la mise en commun de cultures de centrales aux origines historiques distinctes avec de multiples entrepreneurs patrons de magasins,

Le tout, évidemment, sur fond de bataille économique intense où la performance financière est requise, où l'horizon temporel se raccourcit, où les attentes sociétales bousculent les stratégies.

2.2.1 La culture est-elle prise en compte dans la stratégie ?

Si les directions générales des entreprises observées s'accordent à déclarer, de façon plus moins explicite, parfois en référence à leurs propres expériences, que la culture doit être prise en compte lors de l'élaboration de projets stratégiques, il n'en est pas de même lorsqu'il s'agit de décrire une mise en œuvre concrète. Nous percevons une primauté du chiffre, à la rationalité économique imposée pour le groupe ou par les pairs, notamment dans des environnements à dominante masculine.

Nos interlocuteurs dans les directions se réfèrent aussi à des éléments qui relèvent plus du climat social que de la culture d'entreprise en tant que telle : « développer un sentiment d'appartenance grâce à des événements conviviaux », etc.

L'éloignement, géographique et culturel, entre les décideurs ultimes et la direction opérationnelle ne favorise pas la prise en compte d'une culture d'entreprise pas toujours bien comprise lors de la conception de la stratégie. Avec les structures divisionnalisées à l'échelle mondiale et un patron dématérialisé, les directions générales-pays ne sont-elles pas simplement un niveau supplémentaire du management de proximité ? Qui décide vraiment ? (cas Sidel et Chubb France). Avec une organisation éclatée en une myriade de points de décision, couplée à une gouvernance floue, comment le déploiement stratégique peut-il être réfléchi et exercé réellement ? (cas Système U)

En revanche, dès que l'on aborde le sujet auprès d'autres membres du comité de direction, leur approche sera tout naturellement teintée des réflexes de leur métier : lorsque l'on parle culture, le directeur marketing parlera de « valeurs de la marque ». Lorsque l'interlocuteur est à l'aise dans son domaine d'expertise alors oui, la culture, telle qu'elle est définie dans ce cadre particulier, est prise en compte. Mais s'agit-il vraiment de culture d'entreprise dans l'intégralité de son concept ? (Système U)

Le DRH n'échappe pas à la règle : sa vision sera fortement orientée par le climat du collectif, la nature des relations sociales. Il est souvent celui qui fait le lien névralgique entre culture et stratégie, qui incarne ce lien, et à ce titre c'est aussi dans cette fonction que l'on retrouvera les symptômes d'un écart entre la prise en compte déclarative de la culture dans l'élaboration de la stratégie et la réalité de l'organisation et du collectif. Exemple : le DRH écartelé entre « le temps des actionnaires » et « le temps social », tel projet était pensé pour durer 3 mois, 6 mois tout au plus, mais bloqué par les représentants du personnel, celui-ci n'est toujours pas finalisé deux ans plus tard.

Les représentants du personnel considèrent d'emblée que la culture de l'entreprise n'a pas été prise en compte par la direction générale dans l'élaboration de la stratégie. On peut apporter au moins trois explications à cela :

- D'une part, la définition de la culture d'entreprise n'est pas la même pour les différentes parties prenantes : les représentants du personnel vont parler soit de climat social, soit de la culture d'entreprise vécue ou imaginée de « l'âge d'or » (en corrélation avec un mythe fondateur).
- D'autre part, les représentants du personnel, parce que la réflexion sur le projet stratégique n'a pas été partagée en amont, n'ont que la vision de la mise en œuvre de celui-ci, avec toutes les difficultés du quotidien que cela implique, sans forcément avoir connaissance du diagnostic de départ et du cheminement de la réflexion qui a mené à la conception du projet.
- Enfin, cette asymétrie informationnelle sur la genèse de la stratégie pousse les représentants du personnel à faire valoir leur zone d'autonomie et de pouvoir, dans le sens que lui donne Michel Crozier. Ils se targueront ainsi de connaître « le terrain, ce qui se passe vraiment », en opposition aux dirigeants « qui ne voient rien dans leur tour d'ivoire ».

Pour conclure sur cet aspect, les entreprises observées (Sidel, Chubb) font état d'une prise en compte de la culture d'entreprise lors de la mise en œuvre de la stratégie, dans le cadre du management stratégique. Est-elle réellement prise en compte lors de la conception de celle-ci ? La réponse n'est pas évidente et n'ayant pas accès aux concepteurs, nous ne sommes pas en mesure d'y répondre. Il semblerait cependant que la stratégie serait la plupart du temps d'abord pensée avec pour seuls prismes d'analyse les données relevant de l'activité, suivant la logique selon laquelle la manière dont on va diagnostiquer un problème orientera les solutions choisies pour le résoudre¹³⁰, pour qu'ensuite la culture d'entreprise soit abordée dans le cadre, voire comme un moyen, de la mise en œuvre.

Cependant, le cas de Système U est particulier, inverse à la conclusion précédente : en effet, les principes d'élaboration de la stratégie commerciale (binomat/consensus) conduit, de fait, à la prise en compte de la culture du magasin. En revanche, le déploiement fait appel à d'autres parties prenantes, essentiellement les centrales régionales et leur propre organe de direction : sans alignement, notamment culturel, le déploiement s'avère inégal, parfois même inexistant.

Les difficultés apparaissent pour toutes les entreprises observées lorsqu'il s'agit de définir la culture d'entreprise : celle-ci est le plus souvent prise en compte de manière partielle, à l'aune des intérêts réels ou perçus, et des antécédents (métier, expériences vécues) des parties prenantes.

Ces premières conclusions appellent la question suivante : la prise en compte de la variable « culture » dans un projet stratégique ne devrait-elle pas au préalable nécessiter une définition de celle-ci, connue et partagée par toutes les parties prenantes ?

2.2.2 La culture d'entreprise et son changement

2.2.2.1 A partir de quoi définissent-ils la culture de leur entreprise ?

Lorsqu'il s'agit de décrire la culture actuelle de leur entreprise, la plupart des interlocuteurs l'identifie sous la forme de « valeurs ». Nous observons cependant que la nature des valeurs varie en fonction de l'interlocuteur :

	Direction générale	Direction RH	Membres du Codir*	Représentants du personnel
Valeurs	Valeurs en relation directe avec la performance : <i>innovation, qualité, service, proximité</i>	Valeurs en relations avec la performance, mais déclinées avec le souci de satisfaire les parties prenantes internes : <i>amour de</i>	Mise en avant de l'appartenance à l'entreprise, du rôle qu'on y joue : <i>nous faisons partie d'un grand groupe</i> . Marquer son adhésion aux	Attachement aux valeurs historiques : amour du produit, engagement, fierté. L'ancienneté des élus étant en moyenne plus grande, souvent fierté d'avoir vécu

¹³⁰ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

		<i>la technique, proximité avec le client, respect de la personne, fierté, dévouement</i>	valeurs	« l'âge d'or ». Expression de l'affect : fort attachement à l'entreprise, esprit local Parfois, à contrario, stigmatisation de la culture « nouvelle » perçue comme imposée : <i>tu montes dans le train ou tu restes sur le quai</i>
--	--	---	---------	---

*dont un certain nombre a une forte expérience en tant que managers de proximité.

Cette analyse pourrait laisser penser que la dimension « fonctionnaliste » domine du côté des dirigeants tandis que la dimension « symboliste » serait du ressort unique des représentants du personnel. En fait, les deux approches s'avèrent assez équilibrées.

Par exemple chez Chubb France, la culture forme un sous-système sur lequel les dirigeants ont une forte emprise via le style de management, la politique commerciale et tarifaire, l'exigence de performance : cette approche relève du fonctionnalisme. A côté de cela, la culture est aussi vécue et intériorisée par différentes catégories de salariés, tous métiers et niveaux hiérarchiques confondus, qui éprouvent un sentiment de résistance, de tension et de lassitude face aux projets qui n'aboutissent pas (approche symboliste). Chez Système U, la culture est admise sans le savoir, comme levier sur lequel les dirigeants peuvent agir. Ils donnent quelques pistes de réflexion. Et ils espèrent voir les effets au sein de l'entreprise. Ce qui est étonnant, c'est qu'ils reconnaissent explicitement pour certains, ou implicitement que la culture ne se décrète pas. Ils influent sur l'environnement social qui à son tour agit sur leur comportement.

C'est ce que G. Donnadiou et G. Layole qualifient de « *contractualisation ininterrompue d'accords du type armistice social* ». En effet, le jeu des acteurs fait ainsi émerger un ensemble de règles qui se cumulent au fil du temps en s'imposant à tous implicitement. Elles deviennent des normes du collectif et représentent le socle sur lequel vont s'appuyer les acteurs pour développer et mettre en œuvre leurs stratégies, pour ainsi créer d'autres règles, conformément à l'approche systémique.

On notera également que les items de description de la culture sont présents systématiquement tandis que la description sous forme de croyances, d'organisation et de comportements est peu fournie.

Enfin, les valeurs prescrites, même abondamment relayées par la communication interne, ne sont jamais citées comme éléments propres à la culture.

Au global, il est remarquable de constater que la description de la culture s'avère plutôt convergente au sein de chaque entreprise. Preuve supplémentaire que la culture constitue un socle commun qui fédère à tous les niveaux de l'entreprise.

2.2.2.2 Est-ce que plusieurs cultures cohabitent, s'affrontent ?

Au-delà du commentaire précédent, les interlocuteurs pointent la culture métier, voire la culture des sites. Ceux-ci ne semblent pas être antagonistes entre eux.

Nos interlocuteurs pointent aussi l'émergence d'une différence culturelle entre l'ancienne et la nouvelle génération de salariés, sans pour autant la considérer comme un facteur de danger pour leur organisation.

En revanche, il apparaît clairement un fossé culturel fort entre les sociétés françaises et leur maison mère étrangère. On entre ici dans le champ de la culture nationale, telle que décrite par Philippe D'Iribarne¹³¹, de l'incompréhension générée entre les deux parties, entre la résistance perçue par la maison mère, et l'injonction difficilement vécue par la filiale. Cette distance culturelle s'ajoute à la perception de distance hiérarchique, naturellement perçue entre les exécutants et le siège de la maison mère.

2.2.2.3 Pensez-vous que la culture peut être changée ? A quelles conditions ?

La réponse est sans équivoque : oui, une culture peut être changée. C'est une réponse qui n'allait pas de soi mais qui provient de tous les interlocuteurs. Et qui va certainement de pair avec la lucidité de tous les interviewés quant à la nécessité d'adapter leur organisation pour rester compétitifs sur leur marché : « *c'est la théorie de l'adaptation de Darwin. Soit on s'adapte, soit on meurt* » (Sidel).

Les éléments externes (concurrence, technologie, consommateurs) changent la culture de façon permanente. Chez Système U, cette prégnance forte de l'extérieur est vraisemblablement due à la relation directe au consommateur. Il est alors du ressort de la direction et du management de proximité de donner l'exemple et de donner du sens au changement.

Figure 18 - Ampleur de changement selon Julia Balogun et Veronica Hope Hailey

		Réalignement	Transformation
<u>Nature du Changement</u>	Incrémentale	Adaptation <i>(pas de modification de culture)</i>	Evolution <i>(changement de culture progressif)</i>
	Radicale	Reconstruction <i>(pas de changement fondamental de la culture)</i>	Révolution <i>(changement rapide et radicale de la culture)</i>

Changement de culture

Dans tous les cas, il s'agit donc de transformation, sous une forme radicale ou incrémentale. Sur la base d'exemples de leur secteur, certains de nos interviewés ont bien identifié le cas du changement de culture radical en cas de survie de l'entreprise. Mais dans les cas les plus courants, il est plutôt relevé qu'une culture évolue, on ne la

¹³¹ D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989

transforme pas radicalement ; il est même évoqué l'un des conseils puisé dans la théorie : pour changer, s'appuyer sur ses points de force.

La question de la durée prête lieu à différentes réponses. Pour certains, le changement ne peut se faire qu'au fil de l'eau. On ne peut le décréter. Il advient chaque jour. Mais pour la majorité, le changement culturel est compris comme le passage obligé pour la pérennisation de l'entreprise, à un modèle différent qui nécessite plusieurs années, parfois plus de dix ans.

Un accélérateur reconnu du changement sera la figure du dirigeant, en tant que leader charismatique capable d'entraîner le corps social. A contrario, un changement culturel fondé sur des principes édictés par un siège éloigné, sans incarnation locale, prendra beaucoup de temps ou ne sera jamais tout à fait intégré.

2.2.3 En quoi les relations sociales contribuent-elles au changement de culture ?

2.2.3.1 A quoi servent les relations sociales ?

« Partenaires » pour les uns, « planqués » pour les autres, ou encore « quinquailleurs », la qualification des représentants du personnel en tant qu'individus est tout sauf homogène.

En revanche la mission des relations sociales ressort clairement comme régulateur de conflits et protecteur des salariés. Comme l'explique un RRH : « *en contexte de crise, de bonnes relations sociales permettent des résolutions plus rapides ; en contexte apaisé, de bonnes relations sociales sont des accélérateurs* ».

Au-delà de cette mission de terrain sont-ils reconnus comme partie prenante dans le déploiement de la stratégie ?

Matrice Pouvoir / Intérêt
Niveau d'intérêt

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Elevé
Pouvoir	Faible	A Effort minimal	B A garder informés
	Elevé	C A garder satisfaits	D Acteurs clés

Toutes les organisations interrogées considèrent les IRP comme des parties prenantes importantes, même si leur pouvoir varie en fonction des organisations. En réalité, il ressort de l'étude que les IRP sont bien dans le champ cognitif des dirigeants mais sur un mode défensif. L'objectif est de les « neutraliser » pour éviter que l'entreprise ne soit bloquée.

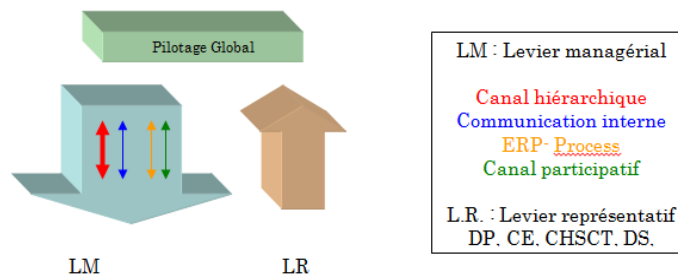
On retrouve ici la confirmation de la culture historique des relations sociales en France, faite de confrontation et si possible d'évitement. L'évolution des relations vers une

approche plus équilibrée souhaitée par le législateur peine à entrer dans les pratiques. La responsabilité en revient, sur la base de nos entretiens, tout autant au management qu'aux représentants du personnel.

2.2.3.2 Analyse de la régulation sociale

L'observation des mécanismes de régulation sociale a été réalisée en utilisant les modèles décrits par JN Moreau.

Figure 19 - Modèle de base de la régulation sociale de JN Moreau



Pour cette analyse, il convient de raisonner selon l'origine des capitaux des entreprises étudiées.

Parmi les trois entreprises étudiées, deux appartiennent à des groupes anglo-saxons (Chubb et Sidel) qui décident de la stratégie de leur entreprise à mener et de leur déploiement sur le territoire national.

Le pouvoir est donc concentré au niveau des maisons mères qui guident à distance jusqu'à imposer, dans un but de coordination, les outils de travail qui ne font pas toujours l'unanimité auprès du personnel.

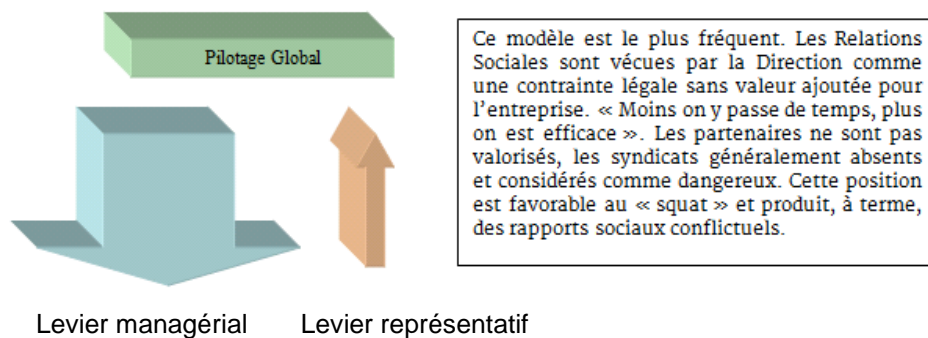
Les managers de proximité de ces entreprises s'emploient à faire participer leurs équipes aux changements stratégiques et culturels, mais avec beaucoup de difficultés. Dans ce contexte, les IRP ont leurs mots à dire. Pour l'implémentation des projets, on note une certaine défiance de principe d'une partie du personnel à appliquer les méthodes de la maison mère.

La direction locale de ces entreprises éprouve des difficultés à actionner les divers leviers managériaux notamment le canal hiérarchique et le canal participatif qui sont sous-utilisés. La régulation professionnelle est entravée par la contention naïve souhaitée par la maison mère.

En ce qui concerne les IRP, ils ne se contentent que de leur mission primaire la défense des intérêts des salariés et parfois de rôle de consultation lors des changements. Ils ne sont pas considérés comme une véritable partie prenante.

Ainsi, nous qualifierions le modèle de régulation sociale de ces deux entreprises comme celui de la contention naïve. Bien évidemment, cette qualification relève d'une modélisation nécessaire à l'analyse, les différents types de régulation sociale pouvant se retrouver à des degrés divers dans une même organisation.

Figure 20 - Le modèle de régulation sociale la contention naïve, JN Moreau

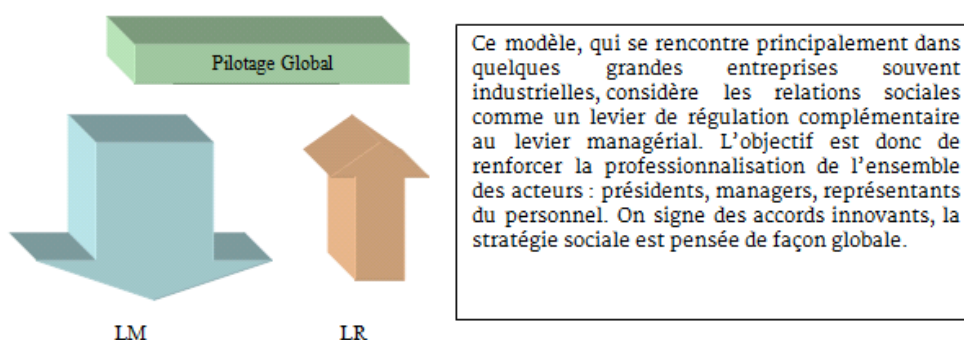


Il convient de préciser ici que le pilotage global est, dans le cas des entreprises Chubb France et Sidel, celui de leur maison mère. De ce point de vue le levier représentatif s'avère donc très faible. Si cette même analyse devait être faite en ne considérant que le périmètre des filiales françaises, le modèle intégrerait une plus forte prégnance du levier représentatif et présenterait des formes de régulation professionnelle - mais cette perspective n'a pas été retenue car le pilotage global se trouve au niveau du groupe mondial et non au niveau des filiales.

La Direction de Système U considère, elle, que le levier managérial est un sous-système sur lequel elle a la maîtrise et se préoccupe de la cohérence d'ensemble. Mais on constate que les différents canaux de régulation ne fonctionnent pas sur le terrain à un niveau satisfaisant : les managers semblent parfois être « oubliés » au profit d'une relation de communication directe avec les collaborateurs.

Limitée au périmètre de la centrale nationale, l'analyse des interviews a conduit à qualifier les relations sociales de régulation professionnelle. Il serait par ailleurs intéressant de pouvoir faire cette même analyse au niveau du réseau : sans doute que les dysfonctionnements en terme de régulation seraient plus visibles et permettraient d'expliquer en partie les difficultés de cohésion culturelle.

Figure 21 - Le modèle de régulation sociale : la régulation professionnelle, JN Moreau



2.2.3.3 Regard des IRP sur le changement culturel

Pour les représentants du personnel des entreprises observées, le changement culturel n'est pas un sujet. Leur engagement porte en premier lieu sur la défense du collectif et des individus. La boîte à outil du représentant du personnel contient le droit du travail, le rapport de force, la négociation, au service des intérêts des salariés. La participation aux orientations stratégiques, bien que parfois réclamée par leurs soins, ne semble pas réellement faire partie de leur mission de base. D'ailleurs sont-ils vraiment en capacité de le faire ?

A contrario, les élus sont lucides sur la nécessité de faire évoluer l'entreprise, et donc sa culture, lorsque sa vie, a fortiori sa survie, sont en jeu.

Pour autant qu'ils aient conscience des enjeux, les IRP ne s'affichent donc pas comme des forces de blocage systématiques telles que le craignent certains dirigeants. Les IRP ont certainement un rôle à jouer si l'on replace le changement culturel dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Il s'agirait donc pour les IRP de faire d'abord un travail de réflexion sur la façon dont ils envisagent leur rôle au sein de l'entreprise et les enjeux du dialogue social : sont-ils des partenaires sociaux et stratégiques ou des partenaires sociaux tout court ? Dans un second temps, si une évolution du rôle est intégrée, il s'agirait de s'en donner les moyens, en terme de qualification et de formation.

En conclusion, l'analyse transversale de certains points-clés observés dans nos entreprises nous ont permis de dégager certaines tendances, à savoir :

- Que la vulgarisation des théories sur la culture d'entreprises, au travers des curriculum des grandes écoles et des cabinets de consultants, a porté ses fruits : cet élément est connu des dirigeants et pris en compte, si possible, dans la mise en œuvre des stratégies.
- En revanche, est-il pris en compte lors de la conception de la stratégie ? La réponse n'est pas évidente. Il semblerait plutôt que la stratégie soit initialement pensée sans prise en compte de la culture d'entreprise, pour ensuite l'intégrer dans la mise en œuvre, c'est-à-dire dans le management stratégique. Cette analyse est cependant à nuancer selon le niveau d'éloignement symbolique, hiérarchique et géographique du siège avec le réseau : la proximité favorise la prise en compte de la culture d'entreprise dans la conception-même de la stratégie (cas Système U).
- Le déploiement stratégique d'une même activité requiert une régulation sociale au sens de Jean-Daniel Reynaud : une régulation de contrôle pilotée en un point unique associée à une régulation autonome qui met en œuvre, donc une unité de culture (très net dans le cas Système U).
- La culture d'entreprise est définie de façon très diverse par les différentes parties prenantes : « valeurs historiques » pour les uns, synonyme de climat social pour d'autres, le point essentiel à retenir est, selon nous, que ces différentes interprétations peuvent d'emblée créer des malentendus entre les différents interlocuteurs.
- Les relations sociales entrent en jeu lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre la stratégie : levier de mobilisation des salariés dans le meilleur des cas, plus souvent partie prenante à éviter chaque fois que cela est possible... dans tous les cas, il semble évident que les représentants du personnel ne participent pas à l'élaboration de la stratégie.

- Pourtant, les IRP portent un regard lucide sur les défis que doit relever l'organisation, les enjeux de vie voire de survie de celle-ci. Il s'agit-là d'un point saillant sur lequel les autres parties prenantes pourraient s'appuyer.
- Cependant, même si parfois ils déclarent vouloir participer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise, les représentants du personnel ne vont pas plus loin que ce déclaratif. Nos interlocuteurs lors des entretiens n'observent la stratégie que du point de vue de la défense des salariés, et aucun n'a posé la question, par exemple, du développement de leurs compétences dans ce sens.

Voyons maintenant plus en détail la manifestation des phénomènes observés dans une des entreprises étudiées.

2.3 L'approfondissement au travers du cas PMU

2.3.1 Le contexte du PMU

Le PMU s'est lancé depuis 2012 dans une dynamique de transformation qui s'accompagne d'une évolution de sa culture d'entreprise, et ce, en vue de répondre aux ambitions du plan stratégique PMU2020. Ce plan stratégique se déploie désormais concrètement depuis quelques mois. Il nous a semblé pertinent d'analyser en profondeur « le business case du PMU » car il nous permet, selon nous, de mettre en évidence les leviers clés qui ont été actionnés pour entamer la mue culturelle du PMU tels que :

- l'élaboration d'une stratégie délibérée intégrant la nécessité du changement culturel
- une méthodologie spécifique privilégiant une réflexion interne avec les principaux managers de l'entreprise, et ce, sous l'impulsion de la Direction Générale du PMU
- le choix d'un travail collaboratif intégrant les managers et les collaborateurs avec une sollicitation au fil des mois élargie à un plus grand nombre de participants aux groupes de travail
- une communication régulière de l'avancement du plan PMU2020 auprès de l'ensemble des collaborateurs (roadshows annuels assuré par les membres du Codir, interviews du PDG diffusés sur l'intranet, conférence call managers, communication régulière en CE par la DG, conventions management...)

On verra dans cette étude l'importance de la Direction dans la mise en mouvement de l'organisation qui était dans l'attente d'un nouveau challenge après le succès de la diversification du PMU dans les paris sportifs et le poker. Ce sont les équipes elles-mêmes qui ont réclamé de nouveaux défis et c'est comme cela que la Direction du PMU a imaginé et mis en œuvre PMU2020, de l'intérieur, à l'issue d'un travail de réflexion collectif.

On observera que la Direction du PMU joue la stratégie du changement culturel par la participation massive des collaborateurs dans la réflexion et la mise en œuvre des actions. Un choix, qui au sein du mix de la régulation sociale, place les IRP à l'arrière-plan. Dans ce cas, il semble que la saturation du corps social par voie directe relègue les IRP comme parties prenantes marginales.

2.3.1.1 Les données clés

- **Métier** : Opérateur de paris hippiques offline et opérateur de paris sportifs et poker on line.
- **Forme** : **GIE** (Groupement d'Intérêt économique), constitué de 58 sociétés organisatrices de courses toutes associations à but non lucratif. Parmi elles, deux sociétés réglementent et dotent les courses, chacune dans sa discipline : France Galop pour les courses de plat et d'obstacle et la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français (Le Trot) pour le trot
- **Siège social** : Paris 15ème
- **CA** : 10.4 milliards d'euros en 2013

Activité 2013, enjeux et PBJ (en millions d'euros)

	Enjeux		Produit Brut des Jeux	
	M€	évolution	M€	évolution
Paris hippiques	9 636,2	-1,8%	2 481,6	+0,2%
- dont France	8 997,9	-5,2%		
- dont International	638,3	+93,6%		
Paris sportifs	199	+22,4%	38,5	+20,7%
Poker	569,9	+10%	21,6	+19,5%
Total activité	10 405	-0,9%	2 541,7	+0,6%

- **Résultat net en 2013** : 854 M€ reversés intégralement à la filière hippique
- **Effectif** : 1400 employés
- **Organisation** : de type hiérarchique
- **Concurrence** : 1er opérateur de pari mutuel en Europe et n°2 mondial sur le hippique. N°2 sur les paris sportifs on line en France avec 25% de PDM et n°3 sur le poker on line avec 10% de PDM.

2.3.1.2 Les parties prenantes internes et externes

Afin de présenter les parties internes et externes du PMU et leurs interactions, nous utiliserons le modèle des relations sociales retenu dans notre partie théorique.

- **Les parties prenantes internes**

Nous faisons le choix ici de ne nous intéresser qu'à la gouvernance et aux IRP car nous reviendrons ultérieurement sur le rôle du management et des salariés.

- **La gouvernance du PMU**

La Direction Générale est assurée par Philippe Germond en qualité de Président Directeur Général (PDG) depuis Avril 2009 et de Xavier Hurstel en qualité de Directeur Général Délégué, sur proposition des deux Sociétés Mères des Courses, France Galop et La Société d'encouragement à l'élevage du Cheval Français.

A l'arrivée de Philippe Germond, son prédécesseur déclarait : « *je suis très heureux qu'il me succède à la tête du PMU. Il a une solide expérience des nouvelles technologies et a connu l'ouverture du marché des télécommunications. Il saura apporter tout son savoir-faire au service du PMU et de la filière Cheval. Il a un profil atypique pour prendre la tête du PMU mais il a démontré sa capacité à accompagner de grands projets de transformation en anticipant les mutations et le PMU est à l'aube d'une transformation majeure avec l'ouverture du marché des jeux en ligne en France.*

Il a initié la définition et la mise en œuvre d'une stratégie offensive visant non seulement à conquérir les nouveaux marchés des paris sportifs et du poker, considérant l'ouverture du marché des jeux en ligne en France comme une opportunité unique à saisir, mais aussi à maintenir une croissance soutenue des paris hippiques, le cœur de métier du PMU. Ce développement s'est accompagné d'une modernisation de l'image de la marque du PMU, mais aussi d'une profonde transformation de l'entreprise pour l'adapter à ses nouveaux enjeux.

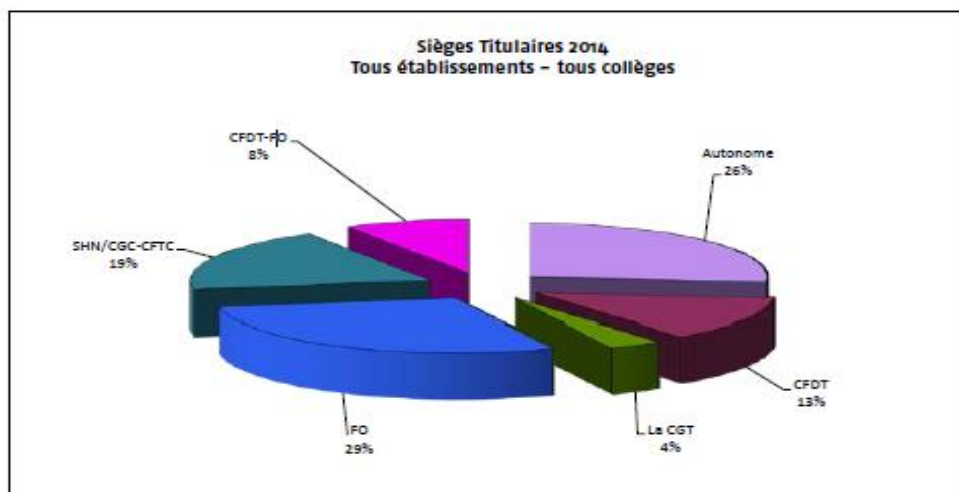
- Le Comité de Direction

Le Comité de Direction soumet les décisions stratégiques à un Conseil d'Administrateurs et à une Assemblée Générale qui réunit les 58 membres du GIE-PMU. Philippe Germond a conservé dans son intégralité l'équipe de direction car la réussite des dernières années leur appartient et il considère qu'ils sont une force et un atout pour le futur.

- Les IRP

Les résultats des dernières élections des délégués du personnel et des membres du comité d'entreprise qui se sont tenues en Juin dernier donnent la répartition suivante :

Figure 22 - PMU : répartition de la représentation syndicale



Alors qu'historiquement elle détenait 3 sièges, la nouveauté réside dans le fait que la CGT n'est plus représentative ni lors des négociations, ni en CE. Le Délégué Central du Syndicat CAT (Confédération Autonome du Travail) et secrétaire du CE regrette que la CGT ne soit plus représentée en CE car selon lui « *les débats vont perdre de leurs*

richesses ». Pour la DRH, ce résultat s'interprète de la manière suivante : « On en déduit que les salariés du PMU souhaitent avoir des interlocuteurs qui fassent avancer les choses ». Les résultats des élections traduisent également une participation plus faible qu'il y a 4 ans (elle était de 79.10% en 2011 et elle n'est plus que de 68.72% en 2014). Les syndicats font leur auto-critique et se considèrent responsables de ce taux de participation en baisse. Plusieurs font le constat : désengagement des jeunes, poussée de l'individualisme ...

Les IRP, dans leur grande majorité, apprécient les échanges qu'ils peuvent avoir avec la direction. Ils restent néanmoins vigilants sur la mise en place du plan stratégique PMU 2020, notamment sur le volet GPEC qu'il induit et sur lequel les IRP manquent de précisions. La CGT exprime le ressenti d'une orientation « implicite » vers la sous-traitance et une réduction des effectifs.

FO pense que ce plan va dans le bon sens tout comme le Syndicat Hippique National/CGC qui dans son dernier tract mentionne les points suivants « *Le SHN/CGT a toujours formulé un avis favorable sur la stratégie de l'entreprise et sur les principales orientations :*

- *Diversification vers le sportif et le poker*
- *Développement à l'international*
- *Refonte du système informatique*
- *Modernisation de l'activité*

Aujourd'hui notre CA n'est pas au mieux, mais notre position sur le marché on line et nos résultats à l'international démontrent que les choix étaient les bons ».

Le syndicat CAT, quant à lui, s'inquiète sur la GPEC induite par le déploiement du plan PMU2020 et craint une amorce d'externalisation.

Enfin, les IRP ont aussi la perception de pouvoir construire des choses avec la direction sur certains sujets (par exemple, le nouvel accord d'intéressement satisfaisant, la négociation sur les allocations de retraites supplémentaires). En revanche, sur d'autres, ils ont l'impression qu'il n'y a pas de discussion possible (par exemple, le télétravail).

Enfin, concernant les risques psycho-sociaux, les IRP regrettent l'arrêt du groupe PACTES (Prévention, Amélioration des Conditions de Travail, Ecoute, Santé) qui rassemblait 11 salariés d'horizons différents. La DRH a été interpellée par les syndicats sur ce sujet afin que le dispositif soit relancé.

- **Les parties prenantes externes :**

- **L'Assemblée Générale et une double tutelle des pouvoirs publics**

L'assemblée générale du PMU réunit les représentants des sociétés de courses membres du GIE. Elle statue sur les comptes et se prononce sur le budget prévisionnel. Elle nomme, tous les quatre ans, le Président-Directeur Général et, sur proposition de ce dernier, le Directeur Général délégué. Ces nominations doivent être agréées par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire et par le ministère du Budget, des Comptes publics, de la

Fonction publique et de la Réforme de l'État. De fait, le PMU, est sous la tutelle de deux ministères qui interviennent, en autres, pour toute ouverture de point de vente.

- Le Conseil d'Administrateurs

Les 10 membres du conseil d'administrateurs du GIE-PMU sont élus par l'assemblée générale : le Président-Directeur Général, le Directeur Général délégué, quatre représentants de l'État et quatre représentants des sociétés membres. Le rôle du conseil d'administrateurs est de délibérer sur toutes les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières, commerciales ou technologiques. Chaque membre dispose d'une voix, avec voix prépondérante au Président-Directeur Général.

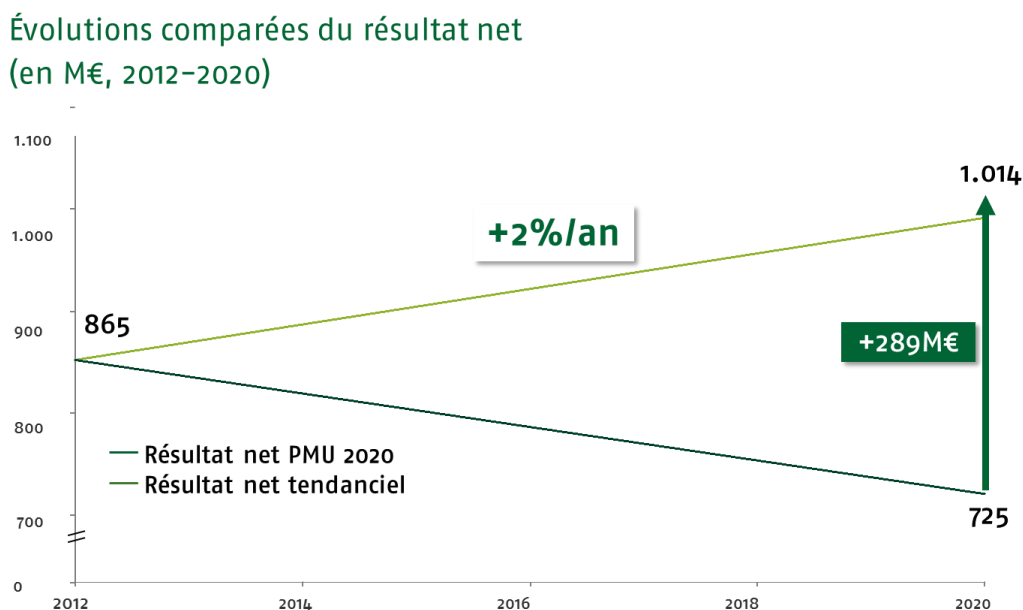
Le PMU est donc une entreprise régulée par les pouvoirs publics, spécificité qui peut sur certains sujets donner lieu à une certaine complexité pour faire avancer des dossiers stratégiques.

2.3.1.3 La Stratégie de transformation PMU2020

- **Le contexte**

Le programme PMU2020 constitue une réponse offensive à l'évolution attendue de l'environnement dans les années qui viennent. En effet, si l'entreprise affiche toujours une bonne santé économique, son modèle de croissance historique risque de s'essouffler tel que décrit dans le schéma ci-dessous : l'ambition du programme est comparée au résultat net tendanciel :

Figure 23 - PMU : perspectives de résultats selon 2 hypothèses (source : Kea Partners)



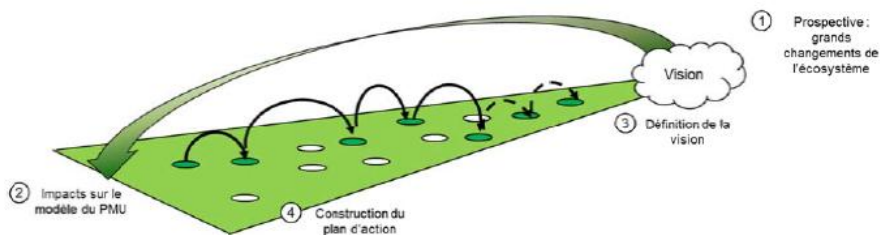
- **une démarche prospective et participative**

Le projet est une démarche prospective et participative qui a été menée exclusivement en interne et qui a associé dès l'origine 45 collaborateurs de toutes les directions. Un cabinet de consultants est intervenu uniquement pour fournir un cadre méthodologique, pour faciliter l'animation de réunions, l'organisation des présentations et la restitution des travaux.

Comme le montre le schéma ci-dessous, cette démarche prospective comporte 4 étapes décrites ci-après :

1. pour éviter de s'enfermer dans les contraintes du présent ou du court terme, commencer par identifier les grands changements de l'écosystème du PMU (30 tendances puis priorisation en 6 ambitions stratégiques)
2. étudier dans un second temps les impacts sur le PMU de ces changements : offres, clients, marché, concurrents,...
3. construire la vision ou des scénari de vision
4. construire un plan d'actions priorisé pour emmener les collaborateurs du PMU vers cette vision

Figure 24 - PMU : démarche proposée par le cabinet de consulting, Kéa&Partners



- **Définition d'une vision PMU en 2020**

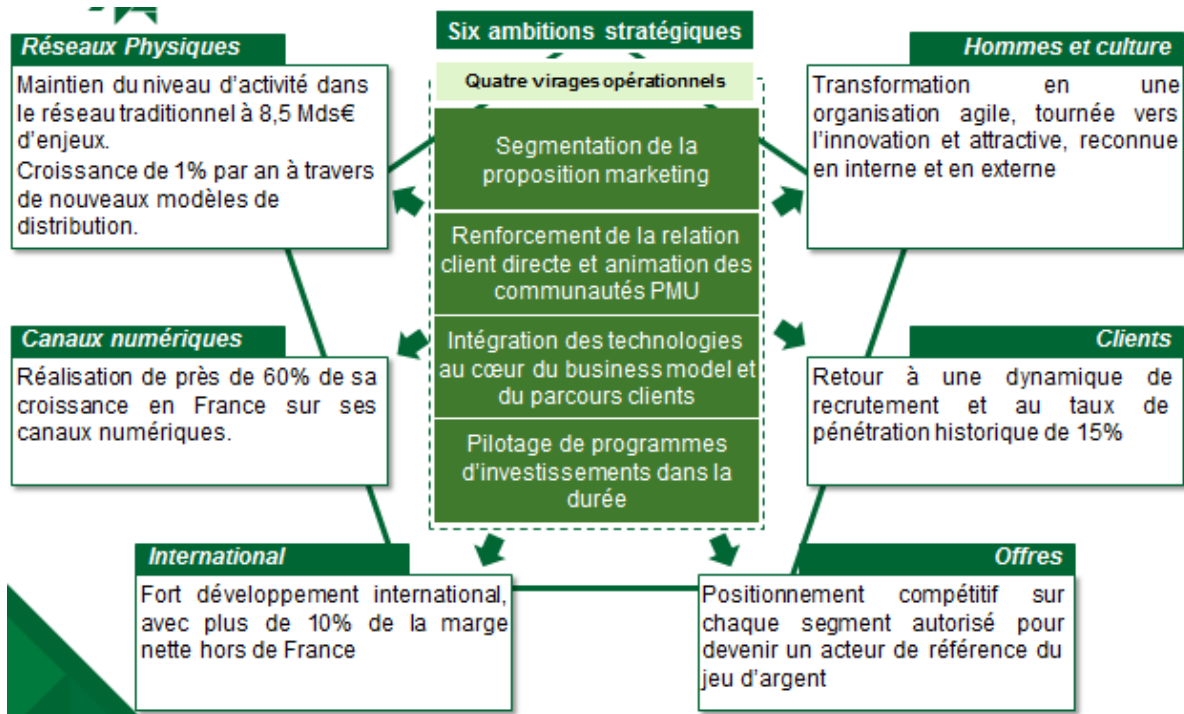
En 2020, le PMU est une entreprise de jeux internationale, innovante et ouverte. Exploitant toutes les potentialités des technologies, elle développe des réseaux aussi bien physiques, numériques que sociaux. Par une approche centrée clients, elle a su réinventer en France un modèle pari hippique attractif pour retrouver la croissance et elle est compétitive sur toutes les offres de jeux et d'argent autorisées. Celles-ci constituent de nouveaux relais de croissance et des leviers de recrutement au profit du pari hippique. L'activité internationale constitue un relais de croissance pérenne s'appuyant sur une implantation géographique étendue et des moyens diversifiés.

- **Déclinaison de cette vision stratégique PMU2020**

PMU2020 est le programme qui vise à définir un nouveau modèle de développement et de croissance pour le PMU à l'horizon 2020 et au-delà. Ce projet doit faire du PMU une entreprise internationale, innovante et ouverte. Opérateurs de paris en France mais aussi à l'étranger, il se positionnera comme un acteur de référence sur tous les paris et sur tous les réseaux, physiques, numériques et sociaux.

La vision stratégique s'articule autour de 6 ambitions stratégiques et de 4 virages opérationnels tels que précisés ci-après :

Figure 25 - PMU : les orientations stratégiques (source : Kéa&Partners – Février 2013)



PMU : les orientations stratégiques (source : Kéa&Partners – Février 2013)
Définie à l'issue des travaux menés par 45 collaborateurs du PMU après validation par le CODIR.

2.3.2 Faire évoluer la culture du PMU

Le programme PMU2020 élaboré au 1^{er} semestre 2012 comporte 6 ambitions stratégiques dont l'ambition « Hommes & Culture » qui doit répondre à l'objectif suivant à l'horizon 2020 :

« Transformer le PMU en une organisation agile tournée vers l'innovation et attractive reconnue en interne et en externe ».

Si l'on fait référence au schéma de J. Balogun et V. Hope Hailey, le programme s'inscrit dans une transformation « incrémentale » de l'entreprise à horizon 2020.

Figure 26 - PMU : notre représentation de l'ampleur du changement culturel

(selon la grille d'analyse de Julia Balogun et Veronica Hope Hailey)

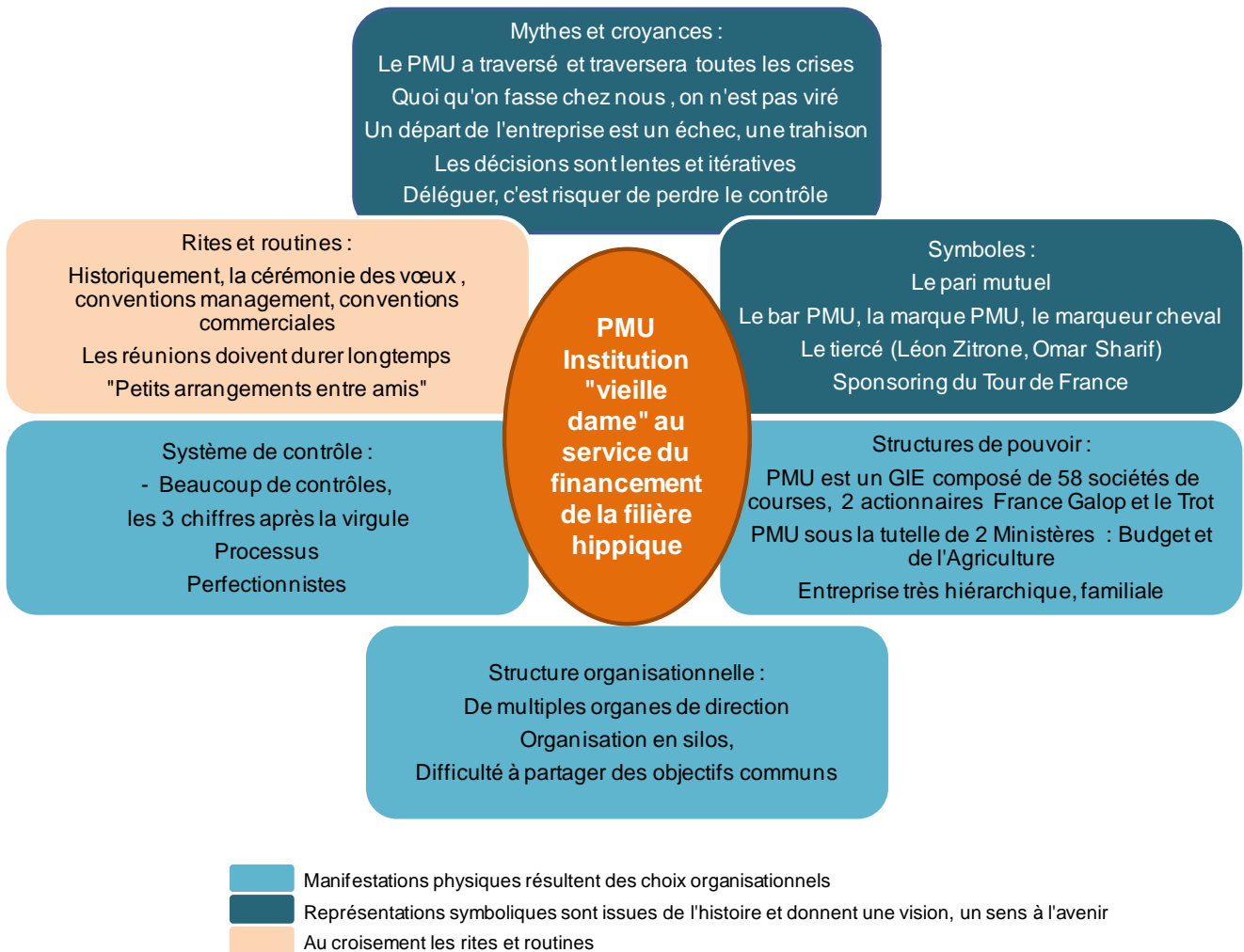
		<u>Ampleur du changement</u>	
		Réalignement	Transformation
<u>Nature du changement</u>	Adaptation (pas de modification de culture)		Evolution (changement de culture progressif) PMU
	Reconstruction (pas de changement fondamental de la culture)		Révolution (changement rapide et radical de la culture)
		Changement de culture	

Ce plan stratégique intègre un changement de culture progressif. Pour Xavier Hurstel, « *il est important que la culture d'entreprise évolue au service de la stratégie, il faut prendre en compte l'ADN de l'entreprise, respecter son histoire, embarquer tous les collaborateurs par un discours de vérité et de transparence. L'évolution de la culture au PMU est un continuum* ».

2.3.2.1 La culture historique : le tissu culturel

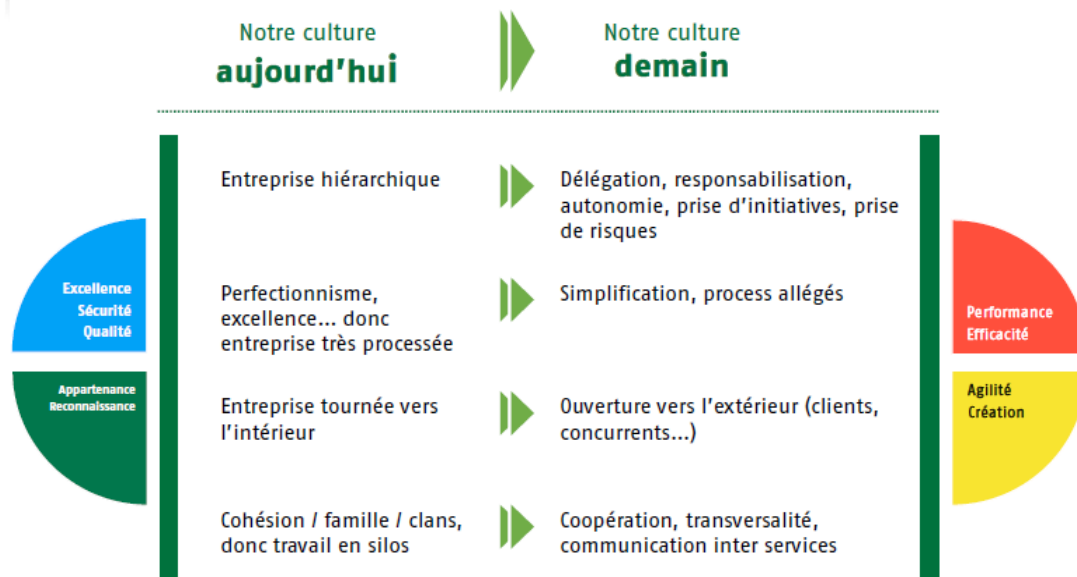
En Décembre 2013, 100 managers issus de toutes les directions du PMU ont été interrogés via un questionnaire administré en ligne en vue de recueillir leurs perceptions sur la culture d'entreprise actuelle du PMU. Les résultats de cette enquête figurent dans le schéma du tissu culturel représenté ci-dessus et ont été présentés lors de la Convention Management de Février 2014.

Figure 27 - PMU : l'analyse du tissu culturel (représentation à partir des données internes)



Les écarts observés issus du tissu culturel du PMU par rapport à la culture souhaitée dans le cadre du plan PMU2020 peuvent se schématiser de la manière suivante :

Figure 28 - PMU : la culture aujourd'hui et demain (source : Yuman)



L'évolution de la culture du PMU est essentielle pour faciliter la transformation de l'entreprise et la démarche engagée au PMU s'inscrit complètement dans l'approche théorique de P. Bernoux qui apporte une vision dynamique et systémique de la culture en l'explicitant ainsi : « si la culture est un processus, donc évolutif, non seulement elle n'est pas incompatible avec l'idée du changement, mais elle en est source¹³² ».

Par ailleurs, la gouvernance du PMU s'accorde pour dire que la culture du PMU peut être assouplie, qu'elle ne se décrète pas, et que nécessairement, le changement modifie les relations et qu'il convient de s'intéresser aux interactions entre les différentes parties prenantes.

2.3.2.2 Comment le PMU conduit-il le changement de sa culture d'entreprise ?

La gouvernance du PMU a délibérément opté depuis l'élaboration en interne du plan PMU 2020 pour ne solliciter que quelques managers clés au sein de l'organisation (45 à l'origine du projet) pour ensuite étendre la participation à un plus grand nombre de collaborateurs issus de toutes les directions (250 personnes à ce jour). C'est la même démarche innovante qui a été retenue sur le chantier « culture » avec une nouveauté : un appel au « volontariat » pour participer à tel ou tel groupe de travail sur la culture C'est la meilleure façon selon la gouvernance du PMU pour que le changement puisse s'opérer. Il y a une mobilisation d'un nombre de collaborateurs volontaires toujours plus important et comme le précise Philippe Germond avec ce type d'approche : « l'évolution de la culture se vit et s'intègre progressivement. Une évolution de culture ne se décrète pas et ne s'impose pas à tous mais elle se distille et se diffuse dans la durée ».

¹³² BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004

- **La constitution de groupes de travail transverses**

Lors de la convention management de Février 2014, les résultats issus du questionnaire ont été présentés aux managers afin qu'ils puissent répondre aux questions suivantes :

- Quel manager pour le PMU en 2020 ?
- Que se passera-t-il si nos façons de travailler ne changent pas ?
- Que faut-il changer dans nos façons de travailler ?

Suite aux travaux réalisés lors de la convention management de Février 2014, une réflexion inter-directions s'est mise en place.

Concrètement, de Février à Juin 2014, 3 groupes de travail d'une douzaine de managers volontaires ont travaillé sur les 3 thématiques suivantes (thématiques ayant été validées par le Codir) :

- ouverture, coopération et communication
- simplification
- délégation, responsabilisation

Les 3 groupes ont présenté lors du point d'étape convention management qui s'est tenu en Juin dernier le résultat de leurs travaux au Comité de Direction sur la base suivante :

- des quick wins : actions impactantes faciles à mettre en œuvre rapidement
- des long wins : actions de fond dont les effets seront visibles à plus long terme

Les actions retenues sont présentées dans les 3 tableaux de synthèse ci-après.

Thèmes	propositions	qui	quand
ouverture coopération communication	nouveau séminaire d'intégration et parcours découverte	Agnès Servian / DRH - Patrick Maggioli / DRC - C. Yvanez / DRC	long win
	chaîne de multicompetences / pilote RSE (2 communautés managers&culture, transformation du réseau)	Groupe projet multi-directions coordonné par Isabelle Grosdemouge / DRH	long win
	mieux se faire connaître / succès de la semaine	Engagement Codir Com'Interne / DRH	quick win
	lieux de travail accessibles / badges uniques	Benoît Cossé / DFCG / Membre CODIR	à définir
	rendre la vie au travail plus ludique	Dircom / DRH	quick win
	tournée PMU des membres du CODIR en région	Engagement Codir	quick win
	une information disponible	Groupe de travail Chloé Beauvallet / Crystel Arnould Ecran TV : étude de coût / faisabilité Isabelle Grosdemouge	quick win

Thèmes	propositions	qui	quand
simplification	optimiser la gestion de son temps	Engagement Codir via information Maud Brabant	formation / action
	Règles de réunion	A définir	à préciser
	Développer des outils alternatifs aux réunions	DOSI / Com'interne	quick win
	faciliter l'accès aux outils de travail	Formulaire unique, nombre de mots de passe : Pascal Basset / DOSI à confirmer ? Espace utilisateur Intranet / Isabelle Grosdemouge et Laurence Brisard Intranet : accès aux outils et applis PMU / Isabelle Grosdemouge	à préciser
	process de traitement des demandes récurrentes des PDV par l'AT	Michel Oddos / Membre CODIR	quick win
	simplifier le process Achats	Plan d'action suite audit achat - Philippe Lefebvre / DFCG	à préciser
	cartographier et clarifier le périmètre des instances de décisions	Engagement Codir --> proposition Pierre Pagès / SG	à préciser
	Meilleure hiérarchisation des actions commerciales (planning, coordonnateur...)	Yann Wanes / DRC	à préciser

Thèmes	propositions	qui	quand
Délégation responsabilisation	contribution économique des agences : test à mener dans 5 agences (1 par DR)	Le groupe projet doit déterminer les 5 agences retenues	long win
	favoriser la prise de risque et sortir du principe de précaution	Philippe Germond + engagement managers	quick win
	expliciter et renforcer les responsabilités de chaque collaborateur	Engagement managers	relais des groupes pour faire vivre le sujet
	prendre et faire prendre les décisions aux bons niveaux	Engagement managers	
	organiser la valorisation des initiatives innovantes	Reprise du chantier par le groupe de travail Convention Management (Anne Duigou / DRC et Pascal Basset / DOSI)	long win
	evolution du support EAA (rubrique responsabilisation, objectif de management)	DRH: membre CODIR	long win
	définir un responsable du ROI par projet	Décision Codir (le chef de projet métier est le responsable du ROI) - mise en œuvre à confirmer	quick win

CODIR	Managers
Fonctionnaliste	Symboliste

Il en ressort que l'évolution de la culture souhaitée au sein du PMU repose sur une alchimie d'actions fonctionnalistes (un accent est mis notamment sur le développement de la délégation et de la responsabilisation) et symbolistes (la culture du PMU résulte d'un construit social qui implique chaque collaborateur) qui sont à ce stade principalement pilotées par les membres du CODIR et/ ou les Managers. Ces différentes actions intègrent finalement toutes les dimensions du tissu culturel du PMU tel que présenté ci-avant et vont donc nécessairement modifier dans le temps le tissu culturel du PMU avec notamment des évolutions sur les structures de pouvoir et les systèmes de contrôle. En cela, l'observation des mécanismes organisationnels existants au PMU et ceux qui doivent évoluer fait lien avec les travaux théoriques de M. Thévenet pour lequel la façon d'exercer le pouvoir, le rapport que les dirigeants exercent à l'extérieur, l'application des valeurs ou la place qu'ils font à leurs collaborateurs participent à la constitution de la culture et cela lui fait dire que : « *pour le management, l'important n'est pas de savoir si la culture existe, mais comment elle opère*¹³³ ».

¹³³ THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

Le Comité de Direction a sélectionné 9 sujets sur lesquels les managers ont pu travailler lors de la convention management de Juin :

- Nouveau séminaire d'intégration et parcours découverte
- Chaines de multi-compétences
- Rendre la vie au travail plus ludique
- Meilleure accessibilité de l'information
- Favoriser un meilleur accès aux outils de travail
- Etablir des règles pour les réunions
- Améliorer la priorisation des actions du réseau
- Organiser la valorisation des initiatives innovantes
- Travailler sur des indicateurs de la contribution économique

Suite aux travaux qui leur ont été soumis, les membres du CODIR se sont engagés, pour leur part, sur les priorités suivantes :

- Prendre/faire prendre les décisions au bon niveau
- Communiquer les objectifs des directions
- Optimiser la gestion de leur temps et simplifier le fonctionnement des instances de décision
- Favoriser l'initiative
- Renforcer leur présence sur le terrain
- Valoriser les réussites de l'entreprise via un flash hebdo sur l'intranet

Pour le PDG, « *il est préférable de se focaliser sur quelques sujets clés pour donner du sens et des résultats visibles à court et moyen terme. Le rôle du Codir étant de partager les résultats obtenus avec les collaborateurs et le Codir se doit de montrer l'exemple, l'exemplarité est attendue* ».

A l'issue de ce point d'étape de convention management de Juin le Comité de Direction a précisé qu'une démarche continue allait être mise en place pour poursuivre les travaux sur les différents chantiers culture avec un triple objectif :

- impulser des démarches continues de simplification, de communication et de délégation
- faire évoluer la culture d'entreprise en développant cet état d'esprit chez tous les collaborateurs
- favoriser la prise en compte des suggestions de tous au fil de l'eau

- **L'aménagement de l'espace de travail**

L'environnement de travail incarne l'image que le PMU souhaite donner. C'est un vecteur parmi d'autres de l'évolution de la culture d'entreprise. Pour nourrir l'ambition de son plan stratégique de transformation de l'entreprise à l'horizon 2020, l'aménagement de l'espace de travail doit favoriser la transversalité et stimuler la créativité. L'environnement de travail sera ainsi porteur de changement et d'innovation et de bien-être car « *le bonheur d'étudier ou de travailler dans un lieu est aussi un bonheur spatial, un plaisir associé à un espace où on se sent bien*¹³⁴ ».

¹³⁴ CHANLAT JF, *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval Editions Eska, 1990

- **Le développement de la transversalité : une évolution à mener à la fois dans l'esprit et dans l'espace**

Il y a encore aujourd'hui au PMU un fort attachement au « territoire » ; les remises en cause ne se font que de façon très progressive et par capillarité. Afin d'accompagner les évolutions souhaitées, les équipes de la DRH favorisent la mutualisation des espaces, par exemple, en proposant l'aménagement de différents formats de salles de réunion, disponibles via un système de réservation en ligne ; également en aménageant certaines de ces salles pour les besoins d'un projet regroupant des expertises et des moyens techniques. Des plateaux projets sont ponctuellement montés pour faciliter la collaboration d'équipes de directions différentes travaillant ensemble en mode agile.

De la même façon, le Comité de Direction a étudié l'aménagement des espaces communs. Auparavant, chaque bâtiment du siège social disposait d'un espace détente. En début d'année, « le Zen Ouest », a vu le jour. Ce nom a été choisi par le Codir. Il fait écho au nom de l'immeuble Seine Ouest, et à sa vocation de lieu de détente et d'échanges. Prolongé par une terrasse, il permet de créer au besoin des espaces éphémères, l'ambition étant de proposer un programme d'animations qui mélange les équipes au-delà de leur appartenance à un département donné. Cet espace vise aussi à apporter aux collaborateurs une meilleure connaissance des offres et services proposés par le PMU à ses clients. A cet égard, le développement du Business Knowledge est d'autant plus important que les salariés n'ont pas le droit de parier. Les animations proposées (tournoi de poker, concours de pronostics en ligne sur des courses virtuelles, afterworks) ont pour objectif d'acculturer les collaborateurs aux pratiques des clients afin de mieux les comprendre. L'animation et l'aménagement de ce type d'espace bénéficient à l'évolution de la culture d'entreprise.

L'environnement de travail est aussi concerné par l'évolution des moyens de communication, tels que le déploiement de bornes Wifi sur tous les sites, la messagerie instantanée qui permet aux collaborateurs présents sur une trentaine d'établissements d'échanger plus aisément à distance, la visioconférence ou encore un intranet collaboratif, accessible en mobilité.

Enfin, pour permettre aux collaborateurs des différents sites centraux ou en régions de travailler dans les mêmes conditions que sur leur lieu de travail lorsqu'ils se déplacent au siège, des bureaux de passage sont mis à leur disposition.

- **L'influence du langage sur l'évolution de la culture d'entreprise**

« La gestion des organisations et leur fonctionnement quotidien reposent de plus en plus sur un maniement systématique du langage. Mintzberg (1973) a montré que les dirigeants passent le plus clair de leur temps à parler, et l'on peut leur faire crédit du fait que cela doit avoir un rapport avec les buts poursuivis dans leur activité professionnelle » c'est ce que nous précise Jacques Girin dans l'ouvrage de Jean-François Chanlat.

La culture d'entreprise du PMU c'est en partie le ton, l'attitude et le langage qui émane de la direction. Avec l'arrivée en 2009 de Philippe Germond au poste de PDG du PMU, l'ouverture du marché français aux paris sportifs et au poker en ligne en 2010 et le développement à l'international du PMU de nombreux anglicismes sont utilisés désormais

au quotidien par les membres du Codir, de nombreux managers et collaborateurs tels que :

call, kick-off, people review, business review, time to market, KPI, cross-selling, mindset, live betting, cash game, all in, pure player, roadshow, press room, save the date, breakfast talks, what else café, happy hour, management game, social gaming, innovation factory, campus cluster, making of, quick win, long win, work in progress, task force, scrum, churn, web factory, draft, memorandum of understanding, bid, non disclosure agreement, proof of concept, steering committee...

Le langage apparaît comme l'un des symboles les plus expressifs de l'évolution de la culture d'entreprise. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et surtout la prise de décision.

Les 2 derniers rapports annuels du PMU illustrent également la puissance du langage et envoient des messages forts tant vis-à-vis de l'interne que de l'externe. Le dernier rapport d'activité du PMU s'intitule « *PMU, le pari de l'innovation* ». C'est un rapport qui évoque l'innovation sous toutes ses formes et surtout celles que l'on n'imagine même pas. Ainsi pour la première fois, un pictogramme a été inséré en bas de certaines pages de ce rapport, et en téléchargeant une application baptisée « PMUlink », il est possible de vivre une expérience en réalité augmentée sur toutes les pages où figure ce logo.

Le précédent rapport d'activité de 2012 met l'accent sur le message suivant « *PMU, 3 lettres qui se lisent maintenant dans toutes les langues* », et ce, pour démontrer l'importance de l'internationalisation du PMU comme relais de croissance dans la stratégie de l'entreprise.

Autre élément de langage, les chantiers PMU2020 ne sont plus mentionnés comme tel mais portent tout simplement le vocable lié au sujet traité par exemple « chantier réseaux » car le programme est devenu une réalité opérationnelle.

Enfin, le chantier culture a été renommé récemment chantier « transformation » car le vocable « culture » en tant que tel était mal perçu par certains collaborateurs qui ont eu le sentiment que l'on touchait à leur identité.

La dimension du langage joue donc un rôle majeur dans l'évolution d'une culture qu'il ne faut pas sous-estimer.

2.3.2.3 L'Enjeu de l'évolution de la culture : qu'elle demeure un actif immatériel

La réussite de la diversification du PMU dans le sportif et le poker a généré au sein des équipes une plus grande confiance. Les collaborateurs étaient d'ailleurs dans l'attente d'une nouvelle aventure et le programme PMU2020, sur la vision stratégique du PMU, est venu répondre à cette attente. Les collaborateurs aiment le PMU et sont souvent prêts à une mobilisation sans égale.

Le programme a conforté et renforcé cet attachement à l'entreprise et la volonté de bien faire des équipes. A cette occasion, de nombreuses compétences managériales ont été mobilisées. Le programme s'inscrit dans une démarche participative qui rassemble à ce jour plus de 250 collaborateurs de l'entreprise au sein de groupes projets transverses.

Le PMU n'a pas attendu l'ouverture du marché à la concurrence pour investir dans internet. En 2009, le PMU avait déjà une culture internet maison et une capacité d'innovation, de captation très rapide des tendances technologiques pour les transformer en business ou en services pour ses clients. L'essor du digital s'est inscrit dans un continuum et n'a occasionné aucun choc. Pour le PDG, « *Le PMU, cette vieille marque avec son marqueur cheval phénoménal est devenu en France, en trois ans, numéro deux dans les paris sportifs et numéro trois dans le poker. C'est la preuve que les équipes du PMU ont su appréhender un nouveau territoire et des types de jeux sur lesquels elles n'avaient aucune expérience au préalable – y compris le virage culturel consistant à se développer sur de la cote fixe* ».

Le PMU possède une densité de savoir-faire pointus assez étonnante compte tenu de sa taille : juridiques, technologiques, marketing. Il dispose par exemple de savoir-faire informatique et technique sans équivalent pour traiter des paris sur de très gros volumes.

Il bénéficie d'une culture d'hyper-sécurisation qui constitue un actif rare et précieux. Le traitement de milliards d'euros d'enjeux se fait avec un niveau exceptionnel de sécurité et de fiabilité qui est le garant de la confiance de ses parties prenantes – ses clients, l'Etat, ses actionnaires. Certains collaborateurs détiennent des connaissances rares, sur la variété des paris ou la complexité des règles de jeu. Ils ne sont pas nécessairement très visibles dans l'organisation mais leur rôle est crucial et il faut anticiper la transmission de leur expertise dès à présent et formaliser leurs connaissances et les tâches qu'ils exécutent.

Sur le plan organisationnel, le PMU a la simplicité d'une grosse PME. L'enjeu futur d'un PMU multi-activités, multi-canal et multi-pays engendrera vraisemblablement une complexité d'organisation. Dans ce domaine, la culture actuelle, fondée sur la discipline, le respect de la hiérarchie, la précision et l'hyper-sécurisation doit être rééquilibrée en insufflant créativité, esprit d'initiative, transversalité et rapidité. En effet, cette culture d'hyper-sécurisation et d'hyper-précision qui fait incontestablement partie des actifs peut aussi se transformer en un passif si elle n'évolue pas, si elle bascule dans la précision excessive (les trois chiffres après la virgule).

L'action d'un dirigeant n'est pérenne qu'à la condition d'une continuité chez ceux qui lui succèdent. L'arrivée du nouveau PDG a été marquée par un principe fort : « *Jeter à la mer ce qui a été fait avant, c'est culpabiliser toute l'entreprise et finalement, c'est détruire des actifs immatériels !* ». Pour la gouvernance, il est primordial de prendre en compte le fait que la culture adhère au passé et il convient, dès lors, de savoir respecter ce qui doit l'être dans le paradigme culturel de l'entreprise.

C'est toujours la culture qui résiste au changement. Elle reste fidèle à certaines croyances issues du passé (« *on a toujours fait comme ça et ça a marché* », « *on a déjà essayé, ça ne marchera pas* »). Toute évolution peut-être perçue comme une agression et certains collaborateurs peuvent craindre d'y perdre leur âme. Aussi, pour obtenir des résultats

tangibles rapidement, il devient indispensable de repérer les endroits (points d’ancrage) où l’évolution rendue nécessaire fait craindre de porter atteinte à l’actif culturel et il faut en permanence le revisiter à l’aune des priorités stratégiques.

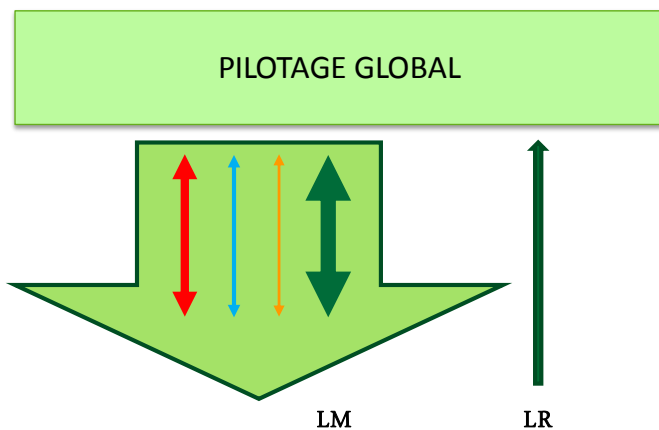
L’évolution de la culture est un métissage d’adaptations continues nécessaires pour faire face à des périodes de croissance, d’internationalisation ou encore de changements d’échelle. L’évolution de la culture ne se décrète pas avec des slogans, elle ne doit pas s’imposer mais se diffuser et se vivre dans la durée.

C’est un processus inscrit dans les gènes de l’entreprise qui a su faire évoluer sa culture depuis sa création. Dans un environnement qui bouge en permanence, l’entreprise a toujours su changer sans altérer son ADN, ce qui lui a permis de rester performante. La mauvaise conjoncture économique qui perdure en France nécessite une accélération de la transformation et l’évolution de la culture est indispensable pour maintenir les performances de l’entreprise à court et moyen terme.

2.3.3 En quoi les relations sociales contribuent-elles au changement de culture ?

Pour répondre à cette question, nous allons utiliser le schéma sur la régulation sociale présenté ci-après de Jean-Nicolas Moreau en l’adaptant bien entendu à ce qui se passe au sein du PMU : nos conclusions aboutissent à la forme dénommée « contention naïve ».

Figure 29 - PMU : représentation de la régulation sociale (selon le modèle de JN Moreau)



Ce modèle est le plus fréquent. Les Relations Sociales sont vécues par la Direction comme une contrainte légale sans valeur ajoutée pour l’entreprise. « Moins on y passe de temps, plus on est efficace ». Les partenaires ne sont pas valorisés, les syndicats généralement absents et considérés comme dangereux. Cette position est favorable au « squat » et produit, à terme, des rapports sociaux conflictuels.

- LM : Levier Managérial
 - Canal Hiérarchique
 - Communication Interne
 - ERP / Process
 - Canal Participatif
- L.R : Levier représentatif
 - DP,CE,CHSCT,DS

2.3.3.1 Quel est le rôle du levier managérial ?

Le levier managérial joue un rôle majeur dans la transformation et dans l'évolution de la culture souhaitée et il se décompose de la manière suivante :

- **Le canal hiérarchique**

- **Le rôle clé du dirigeant dont l'action s'articule autour de 3 rôles**

- Il projette l'entreprise, éclaire et pilote la stratégie par un fort leadership
 - Il incite à regarder des idées en rupture sur les sujets prioritaires, il bouscule les lignes, voire il peut être dans la provocation si nécessaire, il apporte des idées nouvelles
 - Il se montre aussi exemplaire, il donne l'impulsion et les accélérations. Il est transparent dans sa communication et sait créer une relation simple avec les collaborateurs pour notamment mieux détecter des signaux faibles

- **Le Comité de Direction**

Le Codir contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie. Il relaie les messages clés auprès de leurs équipes. Or tous ne sont pas encore alignés (la Direction Générale et la DRH en sont conscients). L'évolution de la culture ne se fera pas au même rythme suivant les directions. Les directions pilotées par des réformateurs se montrent plus souples et ouvertes à faire évoluer certains modes de leurs fonctionnement plus rapidement que celles qui sont plutôt supervisées par des personnes consensuelles. C'est comme si certains avaient mis « le turbo » quand d'autres sont encore au « diesel » car il existe des dyschronies, des temporalités différentes suivant les directions.

L'infusion d'une évolution de culture d'entreprise se vit différemment suivant les personnes et c'est aussi une dimension qui doit être prise en compte avec le risque de voir partir des talents qui auront la perception d'un trop fort décalage entre les messages « exaltants » portés par le top-management et ceux « atones ou trop prudents » de certains responsables qui ne sont pas suffisamment à l'écoute de leurs collaborateurs.

- **Le rôle du DRH : « gardien du temple » du chantier culture**

La DRH du PMU se positionne comme le « gardien du temple » du chantier culture et le pilote de l'évolution culturelle de l'entreprise mais avec les managers comme co-pilotes car les seules équipes de la RH ne peuvent pas à elles seules conduire l'ensemble des changements souhaités. La DRH s'est aussi assuré d'avoir le soutien de la DG pour pouvoir mener à bien l'évolution de la culture dans le temps.

Accompagner la transformation passe aussi par une redéfinition des parcours professionnels pour adapter les compétences aux évolutions du marché et par un développement de la mobilité. Par exemple, l'organisation de la force de vente a été modifiée pour que les commerciaux soient au plus près des clients. Le PMU a ainsi mis en place un solide programme de formation pour tous les collaborateurs concernés. En 2015, « la force de vente nouvelle génération » du PMU comptera 218 chefs de secteurs, chacun sera autonome sur son secteur et responsable de la relation avec ses clients.

La DRH travaille également à l'accession des femmes aux plus hautes responsabilités dans l'entreprise. Ce qui implique d'agir sur leurs comportements mais également d'exiger des candidatures féminines pour chacun de ces postes. Enfin, l'accord GPEC signé en Octobre 2013 prévoit un rattrapage des salaires des femmes avec +15% d'augmentation sur trois ans.

C'est la combinaison de ces différents leviers (formation, identification des parcours et des passerelles entre les métiers et rémunération) actionnés par la DRH qui doit permettre d'embarquer tout le monde vers une culture axée sur l'agilité, l'innovation, la performance et la transversalité.

- **Le management intermédiaire**

Dans le contexte d'évolution de culture d'entreprise du PMU, les managers intermédiaires sont susceptibles de jouer trois rôles :

- Ils sont capables de traduire l'évolution de la culture d'entreprise formulée par leur hiérarchie. Les dirigeants peuvent fixer des orientations stratégiques et définir les dimensions de la culture qui doivent évoluer, mais la manière dont elles sont interprétées sur le terrain est bien souvent - de manière intentionnelle ou non - confiée aux managers intermédiaires. Si on veut éviter tout malentendu sur la culture souhaitée, il est donc vital qu'ils la comprennent et se l'approprient. Les managers intermédiaires peuvent ainsi contribuer très substantiellement au succès ou à l'échec d'une démarche d'évolution de culture d'entreprise car ils jouent un rôle de médiateur entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. De nombreux chercheurs, notamment J Balogun et G. Johnson, ont montré que la manière dont les managers intermédiaires comprennent, expriment et expliquent la stratégie de leur organisation et les changements souhaités est cruciale.
- De la même manière, les managers intermédiaires peuvent assurer la réinterprétation et l'ajustement des réponses en lien avec de nouveaux modes de fonctionnement inhérents au plan de transformation. Ils sont effectivement en lien direct avec des clients, des fournisseurs ou des collaborateurs et sont les seuls à pouvoir le faire au quotidien.
- Ils peuvent aussi informer leurs supérieurs sur ce qui peut bloquer et sur ce qu'il convient de mettre en œuvre pour l'éviter.

Les managers intermédiaires jouent donc un rôle de médiation soutenu par le PDG : « *le Middle Management joue même un rôle crucial dans la diffusion de nouveaux modes de fonctionnement auprès des collaborateurs et doit tenir un langage de vérité permanent auprès de leurs équipes* ».

Il y a aussi certains managers « résignés » ou « qui sont dans un confort qu'ils ne voient même plus » et il convient d'être vigilant, de les repérer et d'essayer de faire en sorte qu'ils puissent changer d'état d'esprit et leurs modes de fonctionnement. C'est notamment crucial pour certains managers « intermédiaires » qui sont dans l'un des 2 cas de figure évoqués précédemment : ils portent alors des messages « inopérants » et « inadaptés » vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ce qui peut, de fait, mettre en échec ou freiner considérablement la mise en œuvre de la stratégie souhaitée par les dirigeants et entraîner le départ de talents qui dépendent hiérarchiquement de ces managers « résignés » ou installés dans le « confort ».

- **Le canal participatif**

La méthodologie retenue dans le cadre du déploiement du plan stratégique, est participative : elle est soutenue par les organes de direction et les managers impliqués au sein de différents groupes projets transverses.

- **La communication interne**

Les membres du Codir ont effectué depuis 2 ans des roadshows en début d'année au sein des différents sites pour présenter l'avancée des différents chantiers PMU2020 auprès de l'ensemble des collaborateurs. Par ailleurs, des interviews du PDG et/ou du DG ont été réalisées à intervalles réguliers et diffusées sur l'intranet. Enfin des communications spécifiques ont été faites dans un support papier « Enjeux PMU » diffusé mensuellement à l'ensemble des collaborateurs.

- **ERP / Process**

Une démarche spécifique sur le management par les processus a été initiée depuis maintenant 2 ans. Elle prend en compte toutes les activités du PMU pour les structurer, les analyser, les documenter, les maîtriser et les optimiser. Sa finalité : améliorer la performance globale de l'entreprise.

Quelques exemples de processus sur lesquels des collaborateurs travaillent :

- assister tous les clients (prospects, parieurs) tous réseaux
- recruter les nouveaux clients définitifs on line
- gérer et animer les partenaires étrangers
- mettre à disposition les images et contenus hippiques via les médias Equidia
- mettre à disposition et maintenir les systèmes d'information liés à la prise d'enjeux
- gérer les RH, développer les compétences

2.3.3.2 Quel rôle pour le levier représentatif ?

En ce qui concerne les IRP, la DRH précise : « *On ne peut pas faire contre, mais on n'est pas obligé de faire avec* ».

Philippe Germond, quant à lui, a appliqué délibérément un style de communication ouvert, un langage de vérité et de transparence (seules des informations clés relatives à des projets d'acquisition d'opérateurs, par exemple, n'ont pas été communiquées en amont au CE pour des raisons évidentes de confidentialité liées aux enjeux de telles opérations). Cette nouvelle approche a eu pour effet de créer un climat de confiance et un dialogue social serein, sentiment partagé par les organisations syndicales qui ont apprécié le style direct et franc.

Le plan PMU2020 a été présenté, une fois élaboré, en Comité d'Entreprise par la Direction Générale. Les IRP ont ainsi appris par la direction générale que ce plan stratégique avait été élaboré en interne en associant des managers de différentes directions. Les IRP ont dans l'ensemble relayé des messages plutôt positifs auprès des collaborateurs sur

l'existence et la nécessité de ce plan stratégique mais en restant prudents et vigilants sur la GPEC induite par la mise en place progressive de ce plan.

Les IRP n'ont pas du tout été consultées en amont du chantier « culture ». Ce sont elles qui ont demandé à la DRH d'être informés sur les premières avancées des chantiers culture et ils restent dans l'attente d'avancées plus concrètes sur les différents travaux qui ont été lancés car certains sujets génèrent des craintes chez certains collaborateurs (par exemple quand on évoque la « simplification de process à des auditeurs »), ces derniers peuvent craindre que leur job perde de sa substance in fine et il convient par conséquent, selon les IRP, qu'une communication explicite soit faite et qu'elle puisse s'adapter en fonction des profils et des collaborateurs.

En conclusion, sur le chantier culture, le levier représentatif n'a eu que peu d'influence car le canal hiérarchique et le canal participatif ont été très largement utilisés par la Direction dans une démarche de « transparence voulue » en contrepied des directions précédentes. La consultation du CE est devenue simplement un exercice formel car toutes les informations ont été diffusées par ailleurs. La Direction par ses démarches participatives ainsi que les actions de communication interne menées régulièrement prennent la place des représentants du personnel.

2.3.3.3 L'apport de la socio-dynamique : La mue du PMU « en cheval digital » ...

Le dirigeant a joué un rôle déterminant bien-sûr mais pas exclusif dans la transformation sociodynamique (socio car relative à une communauté humaine et dynamique car produisant de l'énergie et donc capable de susciter un élan collectif). Les initiatives du dirigeant tentent de parer les menaces et de saisir les opportunités du dehors et il lui faut composer avec les initiatives ou résistances multiples des acteurs du dedans : managers, corps social, organisations syndicales. L'art du dirigeant transformateur est de combiner les différents modes et de choisir la voie adaptée à la situation et aux enjeux de son organisation. Par ailleurs, tel que souligné par Xavier Hurstel : « *l'entreprise PMU est une communauté de collaborateurs, de clients et d'actionnaires et le PMU doit fonctionner avec ses parties prenantes externes* ».

Les dirigeants ont opté pour une démarche sociodynamique qui vise à ce que le PMU devienne une organisation holomorphe¹³⁵ dans laquelle :

- la gouvernance porte la vision PMU2020 à travers l'ensemble de l'organisation selon un plan d'action opérationnel dont les résultats contribuent à l'évolution de la vision (la vision n'est pas figée mais peut évoluer dans le temps en fonction d'événements externes...)
- les collaborateurs façonnent la culture de l'entreprise et l'entreprise façonne la culture individuelle
- le sens de l'action individuelle et collective doit être partagé dans l'ensemble de l'entreprise (il y a encore à ce jour des progrès à faire pour que chacun s'approprie la vision et puisse apporter sa contribution à la transformation, chaque collaborateur à son niveau devra être porteur du projet d'entreprise).

¹³⁵ La Revue Kea & Partners N°12 en collaboration avec Jean-Christian Fauvet

En optant pour une organisation holomorphe à moyen terme, les dirigeants du PMU acceptent la pratique du lâcher prise, la délégation, la prise de risque et ils souhaitent faire acquérir de l'autonomie à leurs collaborateurs et inciter chaque collaborateur à déployer dans l'entreprise son énergie et ses compétences (la transformation sociodynamique qualifie ce mode de management « d'inspiration»). C'est ce qui permettra de faire évoluer la culture dans le sens souhaité. Le partage de la vision est une condition de succès. Ce partage ne se décrète pas, il résulte du libre choix du collaborateur. Les dirigeants attendent de chaque collaborateur qu'il s'engage sur le sens général proposé avec le cas échéant une critique constructive sur tel ou tel sujet particulier. Le leadership propre à une organisation holomorphe relève d'un management que l'on pourrait qualifier d'inspiration.

Ce mode de management favorise l'émergence d'une entreprise apprenante : il ne s'agit pas seulement d'atteindre le but visé, mais aussi de fabriquer une organisation capable de se transformer en fonction des contraintes et des opportunités du dehors : « *le PDG donne l'impulsion et l'exemplarité du top management doit être au rendez-vous* », ce que Xavier Hurstel complète par : « *cela permet de tirer les équipes vers le haut, de les faire progresser et de libérer les énergies et d'accélérer l'évolution de la culture d'entreprise au service de la stratégie* ».

2.3.3.4 Le rôle des parties prenantes externes

Le rôle des parties externes est réel puisque le PMU a deux actionnaires France Galop et le Trot auprès desquels il reverse chaque année l'intégralité de son résultat net. Par ailleurs, le Président actuel de France Galop n'est autre que l'ancien PDG qui est resté 12 ans à la tête du PMU.

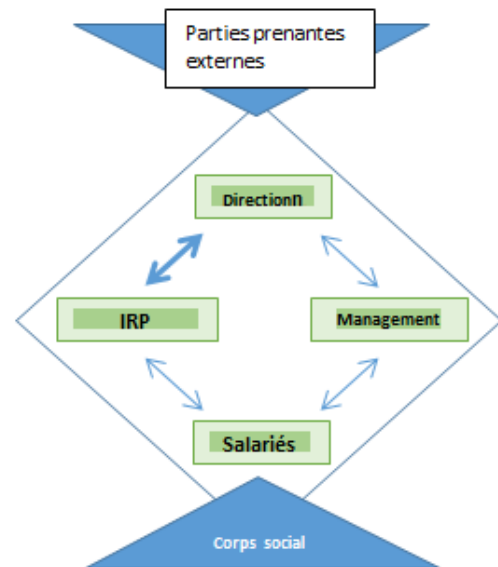
« Le PMU a également des actionnaires et une tutelle spécifiques (parties prenantes externes) avec lesquelles il doit fonctionner. Aligner toutes les parties prenantes internes et externes dans un discours de vérité au service de la stratégie. Les relations sociales doivent se construire autour de cela. Chacun a sa part de responsabilité, chacun doit se bouger pour être aligné » (Xavier Hurstel).

Concrètement, le PMU a été amené à :

- participer au Comité Stratégique avec les sociétés Mères Actionnaires.
- travailler étroitement avec ses actionnaires pour le développement à l'international, chaque nouveau projet de développement à l'international doit être approuvé par les Sociétés Mères.
- travailler également sur l'image des courses (le PMU apporte ses conseils) sur ce sujet qui reste de la responsabilité des Sociétés Mères.

Figure 30 - PMU : le système de relations sociales (selon le modèle de G. Taponat)

Dès lors, nous pourrions en synthèse représenter un système des relations sociales qui intègre les parties prenantes externes avec lesquelles le PMU se doit de fonctionner mais il est également crucial que les Sociétés Mères s'inscrivent aussi dans la dynamique de transformation engagée par le PMU car en période de crise il est impératif d'aller plus vite, plus loin et de prendre des risques pour préserver les performances de l'entreprise à court et moyen terme. Les Sociétés Mères doivent apprendre à sortir de leur conservatisme, de leurs traditions et d'une prudence excessive. La gouvernance et les collaborateurs du PMU leur ont déjà démontré le chemin à suivre à brides-abattues.



Le départ de Philippe Germond survenu le 1^{er} Octobre 2014 ne remet pas en cause cette dynamique de transformation. L'actuel Directeur Général Délégué lui succède et entend bien poursuivre la mise en œuvre du plan PMU2020 auquel il a contribué et maintenir les investissements stratégiques nécessaires à la poursuite de la transformation de l'entreprise.

3 – Nos enseignements et de nouvelles pistes de réflexion

« *Le monde entier est un théâtre, et tout le monde, hommes et femmes y sont acteurs* », William Shakespeare, « *As you like it* » (« *Comme il vous plaira* »), Acte 2, Scène 7

Ces quelques mois consacrés à la réflexion sur la culture d'entreprise, à son inscription dans le champ stratégique, à son changement et aux interactions avec les parties prenantes, en particulier les IRP, nous apportent un solide éclairage, confirment certaines intuitions et les transforment en convictions :

- la culture, c'est un système sophistiqué qui réagit et se régule en fonction de multiples paramètres, internes et externes,
- la connaître est essentiel pour fonder et déployer la stratégie,
- tout immobilisme de la culture peut s'avérer dangereux dans un environnement économique et même sociétal en transformation accélérée,
- le changement résulte d'une combinaison paradoxale, toujours instable, qui prend en compte les racines du passé pour aller vers un avenir incertain,
- contrôler son changement est un exercice délicat : seuls les cas de force majeure poussés par des conditions extrêmes peuvent conduire à une rupture ; tout autre changement délibéré mérite une attention particulière, une approche progressive et pas à pas pour prendre en compte les tensions et réajuster,
- l'organisation est un construit social et aucune forme n'est idéale ; elle est le fruit d'interactions et d'un compromis : structure, système de gestion et culture doivent converger pour être apte à déployer la stratégie,
- le changement culturel émane de ce construit social qui passe par des modifications du fonctionnement sans oublier les dimensions anthropologiques souvent oubliées dans les organisations : le langage, l'espace et le temps,
- culture et régulation sociale sont assimilables : une culture commune, au plus proche de la performance de l'entreprise, n'existe que dans le cadre d'une régulation sociale équilibrée embarquant toutes les parties prenantes de l'entreprise,
- les IRP restent l'angle mort de la fonction RH : non impliqués dans l'exercice stratégique, ils s'approprient peu la question du changement culturel. Et pourtant ne se trouvent-ils pas au centre des préoccupations du corps social ?

3.1 La connaissance de la culture, prérequis indispensable au changement stratégique

La connaissance de la culture est un préalable à toute réflexion stratégique et la mise en œuvre d'un changement stratégique délibéré implique quasiment toujours un changement culturel. A la fois très identitaire et partagée collectivement, la culture évolue, mais ne se transforme pas fondamentalement. Son évolution est constante, mais les déterminants du changement se trouvent autant à l'interne qu'à l'externe. Il est donc vain d'apprécier une temporalité lors d'un changement délibéré, hormis la survie qui fixe inéluctablement les échéances.

Il nous semble que la culture d'entreprise constitue un levier de performance conséquent si elle est en osmose avec son contexte et qu'elle peut procurer un avantage concurrentiel déterminant.

Pour adresser les défis et les choix stratégiques auxquels fait face l'organisation, l'évolution de la culture d'entreprise doit privilégier et valoriser les pratiques et les comportements qui sont en phase avec la stratégie souhaitée et si tel est le cas, la culture d'entreprise devient un levier de performance. A l'inverse, une culture organisationnelle qui reste figée et qui ne s'adapte pas à un environnement mouvant et à de nouveaux défis à relever peut provoquer une forme d'inertie et freiner des transformations nécessaires et/ou souhaitées.

En amont, une réflexion préalable sur l'évolution de la culture organisationnelle est indispensable pour impulser un changement. Ce travail préliminaire permettra de créer des conditions favorables pour optimiser les modes de fonctionnement, les pratiques et les comportements. Ceci étant dit, la volonté de faire évoluer une culture d'entreprise pour mieux l'adapter à son environnement ne doit pas pour autant négliger les valeurs, les croyances et les mythes qui la constituent. Il est fondamental de respecter ces dimensions afin de ne pas altérer l'ADN de l'organisation et la cohésion du corps social.

Cependant, la gouvernance de toute organisation doit être en mesure de déceler les dimensions de la culture d'entreprise qui sont en décalage par rapport à son environnement et qui ne sont plus adaptées au contexte et aux nouveaux défis à relever. Lorsque ce diagnostic a été mené (et pour lequel il convient de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise y adhère) il convient de se fixer des objectifs à réaliser en terme d'évolution de culture d'entreprise. L'étape suivante consiste à élaborer un plan d'actions, à le déployer, à mettre en place des indicateurs de suivi et à communiquer largement et avec la plus grande transparence les résultats à l'ensemble de l'organisation.

L'évolution d'une culture d'entreprise c'est avant tout une démarche qui doit impliquer l'ensemble des parties prenantes, des dirigeants aux acteurs opérationnels, mais aussi les parties prenantes externes. Impulser, inspirer, convaincre, communiquer et faire appliquer les changements souhaités : chaque partie prenante a un rôle précis à jouer pour que les changements souhaités se diffusent dans le temps au sein de l'organisation.

3.1.1 La culture, essentielle mais délicate à manier

Si elle est essentielle, elle reste extrêmement délicate à manier car elle est profondément identitaire et ne se décrète pas. Combien de salariés, pourtant licenciés, restent attachés à leur entreprise ? Combien de fusions inachevées parce qu'elles ont provoqué des clivages ? Effectivement, nous rejoignons R. Sainsaulieu, l'entreprise « communalise » : par la vie collective, elle apporte un cadre de références individuel pour un sens commun. C'est ainsi que le PMU a dû modifier le nom de son chantier « hommes et culture » en chantier « transformation » car le mot culture était mal vécu par un certain nombre de collaborateurs qui ont pu avoir l'impression que l'on allait remettre en cause leur parcours, leur identité, leur histoire au sein de l'entreprise.

Délicate à manier aussi car l'entreprise présente des sous-cultures et qu'un projet de changement doit tenir compte d'une multitude de paramètres. Il n'y a pas de « one best way » car la culture d'une entreprise repose sur l'unicité de son paradigme, capable de lui procurer son avantage concurrentiel.

3.1.1.1 Notre représentation systémique de la culture organisationnelle

Faire connaître ce qu'est la culture, vulgariser en quelque sorte, nous a conduit à un besoin de description, certes réductrice, mais elle présente l'intérêt de mettre en évidence sa nature vivante et ses composantes parfois oubliées :

- **La culture fait référence à trois temporalités**

- le passé est souvent cité en référence aux fondateurs, à la raison d'être historique, aux échecs ou aux succès qui ont marqué l'entreprise. Le passé fonde des croyances, bénéfiques à la performance ou destructrices en cas de dérive stratégique (cas Kodak).
- le futur intervient pour prôner les valeurs retenues par la stratégie, mais aussi pour donner le sens à l'action. Pour être crédible et appropriée, loin de la simple prescription, cette vision doit être perceptible dans le quotidien : alignement, exemplarité et force de conviction des dirigeants (régulation de contrôle) peuvent alors générer la coopération des acteurs (régulation autonome).
- mais la référence au présent s'efface parfois. Et pourtant, c'est bien dans cette temporalité là que la culture se révèle vraiment, dans les fonctionnements du quotidien, dans la vraie vie et non sur les murs, l'intranet ou les sites web. Connaître sa culture réelle requiert un exercice de diagnostic validé par les salariés eux-mêmes, étape préalable susceptible d'ailleurs de déclencher, par la simple prise de conscience, les premiers effets de changement.

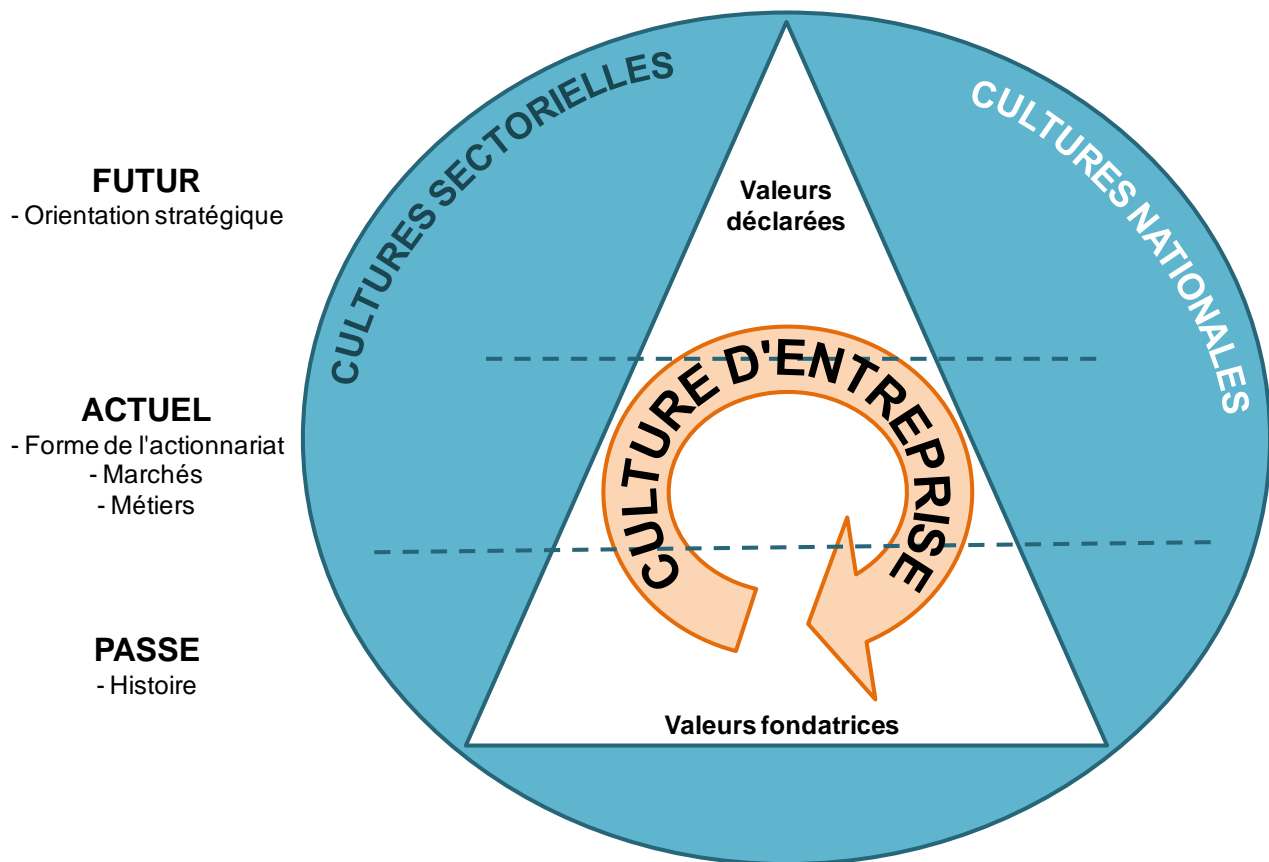
- **Rejoignant l'idée de Luc Boltanski, l'entreprise devient « étendue », de plus en plus perméable à l'environnement**

Les cultures nationales, les cultures sectorielles, les cultures métier se mêlent au terrain né de l'histoire. Pour l'entreprise, renforcer sa culture, c'est aussi accepter voire même « capitaliser » (au sens des actifs de l'entreprise) sur la diversité.

- **Le point central se trouve au cœur de notre représentation**

La culture vit, elle tend vers les valeurs stratégiques, elle évolue au gré des événements, renforçant ou appauvrissant, selon les moments, ainsi son socle : ses valeurs et croyances fondatrices. En mouvement permanent, elle peut donc changer. Mais le véritable changement ne s'opère que dans l'action réelle, dans la transformation des relations aux autres qui modifiera le construit social, autrement dit l'organisation. Là encore, la référence au présent est primordiale parce que c'est là que se concrétise le changement et que la boucle vertueuse fondée sur la coopération peut s'enclencher.

Figure 31 - Notre représentation systémique



3.1.1.2 Notre représentation des variables culturelles

Outre ses composantes, la culture présente des caractéristiques ou variables culturelles. La confrontation de notre observation empirique aux travaux théoriques, nous a permis de proposer une représentation sur laquelle pourrait reposer toute connaissance de la culture, prérequis de l'initiation du changement.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des travaux théoriques. En 1961, deux chercheurs, F. Kluckhohn et P. Strodtbeck¹³⁶ ont mis en avant quatre caractéristiques des valeurs culturelles : le rapport à la nature, la relation au temps, l'attention portée à la personne et aux tâches, la relation aux autres, approche que nous avons croisée avec les conclusions des travaux d'Hofstede¹³⁷.

Le fruit de cette analyse nous a permis de dégager notre propre représentation des variables qui composent une culture :

- Relation au temps (poids du passé, rythme, monochronie/polychronie).

¹³⁶ KLUCKHORN F., STRODTBECK P., *Variations in value orientations*, Roww, Peterson & Co, 1961

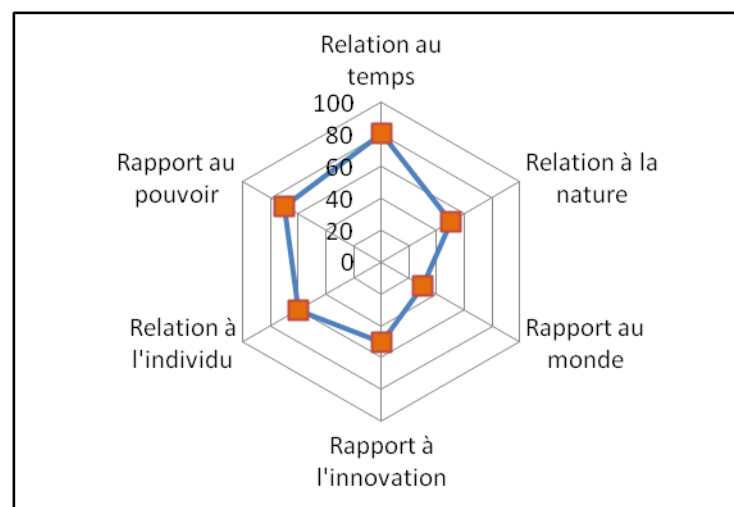
¹³⁷ HOFSTEDE G., *Culture's consequences*, 2^{ème} édition, Sage, 2001

Bien évidemment, la culture est empreinte de l'histoire, le passé influence donc le présent et le futur. Au-delà de cette dimension, d'autres aspects interviennent ; le secteur d'activité, les attentes des actionnaires donnent le rythme à l'activité quotidienne. Dans une logique séquentielle, chaque acte a son temps et chaque temps est réservé, le temps est maîtrisé, compté. Dans une logique synchronique on peut faire des choses en parallèle, s'interrompre et recommencer quand d'autres hypothèses sont confirmées. Dans cette approche, le temps est lié aux événements plus que subi par les impératifs d'un planning.

- Relation à la nature (respect des éléments naturels)
La nature et l'environnement prennent une place importante, renforcée par la conscience écologique, jusqu'à parfois en faire son fonds de commerce. Nous pouvons observer trois positions d'entreprise : la domination, fréquente dans les entreprises occidentales, a pour objet de maîtriser ou de transformer la nature ; l'harmonie favorise une approche de composition, d'écoute et de respect de la nature ; la subordination, plus présente dans les sociétés africaines ou asiatiques, préfère une activité humaine dictée par la nature.
- Rapport au monde (ouverture, rationalité, altérité, y compris féminité/masculinité)
Dans cette dimension se joue son degré d'égoïsme : parfois, l'organisation oriente ses préoccupations sur ce qui se passe en interne, oubliant de regarder le client, le fournisseur estimant, par idéologie, que ces produits ou son modèle sont bons. Cette dimension raisonne aussi en interne quand il s'agit de l'intérêt pour la personne : une organisation « ouverte » donne alors une place à la confiance et au lâcher prise dans la mesure où elle admet une part émotionnelle, le désir et plaisir au travail de façon détendue, dans une attitude neutre sans se laisser affecter. Cette capacité d'ouverture donne un important avantage concurrentiel car elle favorise la créativité et impose un réel assouplissement.
- Relation à l'innovation (niveau de risque, confiance)
Il y a des entreprises plus entrepreneuriales que d'autres. Très en lien avec la variable d'ouverture au monde, elle s'identifie à partir de sa capacité à créer des produits, des relations nouvelles où le droit à l'erreur est de mise. Les entreprises gestionnaires agiront avec ordonnancement et prévision, tandis que les « intrépides » tenteront des expériences évaluées a posteriori. Mais, bien plus caractéristique, il y domine une faculté de rebondir sur les échecs plutôt que de les enregistrer comme des traumatismes.
- Relation à l'individu (orientation individuelle ou communautaire)
Les cultures orientées vers l'individuel mettent en avant la performance individuelle, la réalisation de soi, le travail bien fait, la prise d'initiatives, la décision prise seul et le leadership charismatique auquel revient le rôle de fédérer le groupe, mais aussi la concurrence entre les hauts potentiels et l'indépendance d'actions qui va de pair avec la liberté d'organiser son travail. Dans les cultures communautaires, les ententes sont d'une autre nature : sens de l'équipe, participation à des objectifs communs, attention portée aux objectifs de l'autre et au consensus. La communication orale est forte et chacun prend garde à l'effet qu'il peut produire sur l'autre. La réussite et l'échec sont vécus comme collectifs et l'on tente peu de rechercher les « coupables ».

- Rapport au pouvoir (à la règle et au système d'ordre)
L'homme peut aimer se mesurer à l'aune de son pouvoir : la taille de son territoire, le nombre de personnes qu'il dirige, le statut qu'on lui reconnaît, le prestige que sa fonction lui confère, entre autres exemples. Même s'il y a des façons propres à chacun, l'entreprise montre globalement un style que l'on décrypte à travers la manière dont sont utilisées les structures, au sens de la responsabilité et de la délégation conférée aux collaborateurs, à l'importance donnée aux statuts ou aux diplômes, aux moyens de rétributions/sanctions. Cette caractéristique donne une teinte plus ou moins centralisatrice ou, inversement, démocratique à l'organisation dont le style est fortement influencé par les dirigeants.

Figure 32 - Notre représentation des variables culturelles



Si les combinaisons de ces variables donnent lieu à des dominantes culturelles, il nous semble essentiel de retenir que la cohabitation des variables s'accroît dans les entreprises actuelles. Qui plus est, notre approche systémique montre que ces variables vivent, ce qui conduit à la reconnaissance d'une vision multiculturelle et à une conception nouvelle de l'art de diriger, l'art de mettre en harmonie les notes de l'organisation pour en faire une symphonie. Revenons aux définitions étymologiques : organiser, c'est « *disposer de manière à rendre apte à la vie* ».

3.1.1.3 Les risques d'un projet de changement culturel délibéré

Un projet de changement culturel touche les individus, et leur engagement. L'exercice est donc sensible et mérite une attention particulière, notamment à propos de quelques risques que nous avons identifiés :

- Ne pas avoir identifié la culture adéquate aux orientations stratégiques (pertinence, faisabilité),
- Ne pas avoir vérifié les conditions d'acceptabilité de la culture par toutes les parties prenantes internes et externes,
- Penser que la culture se décrète et qu'elle change par le seul fait d'un projet d'entreprise bien communiqué. A contrario, la communication du sens donné à l'action est essentielle en appui des autres actions,

- Négliger l'effort sur les conditions de création d'une coopération vertueuse : impulsion des dirigeants et autonomie des acteurs,
- Ne pas avoir mené le bon diagnostic de la culture actuelle : bien la connaître repose sur une méthodologie rigoureuse tel que préconisée par Maurice Thévenet : des mois d'observation et d'analyse et une confrontation d'hypothèses auprès des collaborateurs,
- Le changement se concrétise dans les relations aux autres : ne pas impliquer toutes les parties prenantes, donc le corps social quel que soit son statut, sa fonction, sa représentation dans l'organisation,
- Compter sur des résultats rapides et une uniformité de l'adhésion : il est fort probable que des actions ponctuelles et ciblées porteront des effets en facilitant une diffusion « naturelle » puisqu'il s'agit de culture,
- Ne pas avoir intégré les différences de rationalités et de logiques : il ne s'agit surtout pas de vendre une pensée unique lors d'un changement, mais de favoriser un construit social dans lequel les parties prenantes se retrouvent même quand elles détiennent des objectifs différents,
- Ne pas mettre en place un observatoire du changement afin de fêter les succès, gérer les tensions et adapter les actions.

3.1.2 La dérive stratégique, imperceptible, probablement due aux méfaits de la culture

L'histoire et la culture aident à analyser les opportunités et les contraintes auxquelles les organisations sont confrontées. Pour comprendre l'environnement, il est nécessaire d'observer son évolution au cours du temps. Les capacités stratégiques d'une organisation, en particulier celles qui lui procurent un avantage concurrentiel, peuvent avoir des racines historiques et s'être développées au cours du temps d'une manière très spécifique, jusqu'à faire partie de sa culture sous la forme de comportements implicites. Si ces routines culturelles peuvent être particulièrement difficiles à imiter par les concurrents, elles risquent aussi de devenir de considérables sources d'inertie. De même, le pouvoir et l'influence des parties prenantes peuvent avoir des origines historiques qu'il est important de comprendre.

Le diagnostic stratégique d'une organisation doit prendre en compte sa culture, qui a le plus souvent des racines historiques profondes. Les aspects culturels et historiques doivent aussi être inclus dans l'évaluation de la faisabilité d'une stratégie : ils constituent un élément essentiel des processus stratégiques et ils sont particulièrement utiles à la gestion du changement.

Dans le cas d'une dérive stratégique, au moins 5 raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- Le manque de recul des parties-prenantes :
On peut comprendre l'hésitation à modifier une stratégie jusque-là gagnante pour s'adapter à ce qui ne pourrait être qu'une mode ou une baisse temporaire de la demande. Avec du recul, l'exercice devient plus aisé

- La focalisation sur des réponses familières :

Les managers peuvent repérer des évolutions environnementales qu'ils ne comprennent pas totalement. Leur tendance naturelle est alors de minimiser cette incertitude en mobilisant des réponses qui leur sont familières, qu'ils comprennent et qu'ils ont déjà utilisées dans le passé, ce qui peut provoquer des biais d'interprétation.

- Les points de blocage :

Le succès d'une organisation peut reposer sur des capacités stratégiques uniques, difficiles à imiter par les concurrents. Cependant, ces capacités sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel peuvent devenir des points de blocage¹³⁸ extrêmement difficiles à changer pour deux raisons. Premièrement, elles se traduisent la plupart du temps en schémas de pensée implicites, ce qui rend leur imitation très problématique pour les concurrents mais qui en retour empêche leur mise en cause : elles risquent alors de persister alors qu'elles ne sont plus pertinentes. Deuxièmement, au cours du temps, les capacités produisent des routines organisationnelles qui se renforcent et s'imbriquent de manière inextricable.

- Les relations deviennent des entraves :

Le succès s'est peut-être construit grâce à d'excellentes relations avec les clients, les fournisseurs et les employés. Le maintien de ces relations peut être considéré comme une source de performance durable. Pour autant, ces relations empêchent des ruptures stratégiques qui impliquent de s'adresser à de nouveaux clients, de faire appel à de nouveaux fournisseurs ou de modifier les savoir-faire ou modes de fonctionnement de l'organisation, au risque de détériorer les relations avec le personnel.

- L'inertie de la performance :

Il faut en général un certain temps avant que les effets d'une dérive stratégique n'apparaissent sur les résultats d'une organisation. La performance financière peut se maintenir dans les premières phases de la dérive. Les clients peuvent rester loyaux et l'organisation peut maintenir son efficacité en réduisant les coûts ou en augmentant son niveau d'activité. Il peut donc très bien ne pas y avoir de signes patents du besoin de changement, que ce soit du point de vue des managers ou de celui d'observateurs externes.

Cependant, au cours du temps, si la dérive stratégique se maintient, certains symptômes deviennent évidents :

- une baisse de la performance financière
- une perte de parts de marché
- un déclin du cours de l'action.

Même les organisations qui connaissent les plus grands succès sont soumises à ce type de dérive. Danny Miller affirme ainsi que les entreprises développent une tendance naturelle – qu'il appelle *le paradoxe d'Icare* – à devenir les victimes de leurs succès passés. Elles s'enferment dans leurs recettes gagnantes.

¹³⁸ LEONARD-BARTON D., Core capabilities and core rigidities : a paradox in new product development, Strategic Management Journal, Vol.13 N°5, pp. 111-125, 1992

3.2 La régulation au centre des actions de multiples parties prenantes

Culture et régulation sociale sont deux concepts assimilables. Observée sous l'angle de la régulation sociale, notre analyse s'enrichit et met en exergue que la culture est source de performance quand elle agit dans un contexte équilibré dans lequel toutes les parties prenantes trouvent leur intérêt.

3.2.1 Le dirigeant, quelle forme de « leadership » ?

Le leader est celui ou celle qui marche en tête. Les opinions divergent sur le rôle exact des leaders : certains voient dans les leaders des joueurs d'échecs qui déplacent les pions sur le gigantesque échiquier de la vie, alors que le second les considère comme des individus qui en appellent à l'imagination collective de leurs subordonnés pour les convaincre de se joindre au voyage. Les leaders de la première catégorie guident les hommes, ceux du deuxième groupe les motivent pour les inciter à s'engager et à se dépasser. Une troisième conception a vu le jour. Ses partisans envisagent le leader comme la figure de proue d'un navire - le jouet de son environnement. Selon eux, peu importe qui dirige ; seules les forces sociétales commandent les actions des individus. Ils estiment que le leader contrôle à peine, voire pas du tout, sa direction et exerce encore moins d'influence sur ceux qui le suivent. De l'abondante littérature sur le leadership, nous retiendrons l'apport majeur de Manfred Kets de Vries et l'essai de définition duale du leader : « *Il n'y a pas de leader sans subordonné, et il n'y a de leadership qu'en situation. Les leaders efficaces jouent deux rôles : un rôle de chef (rôle charismatique) et un autre d'architecte (rôle architectural). Dans le premier, ils donnent des perspectives pour l'avenir, ils délèguent leur pouvoir et mobilisent leurs subordonnés. Dans le second, ils privilégient les questions liées au projet de l'entreprise et aux systèmes de récompense et de contrôle*¹³⁹ ». Nous retiendrons aussi l'apport de Patricia Pitcher¹⁴⁰ qui met à l'honneur « l'artisan », homme d'expérience digne de confiance, obligeant, honnête, franc et direct qui engage des actions avec responsabilité, raison et réalisme. Elle dénonce l'extrême rationalité du « technocrate », pour qui l'essentiel est l'attachement aux règles. Idéalement, l'artisan est accompagné d'un « artiste » dont le talent visionnaire et intuitif donnera une tonalité novatrice à l'organisation.

Dans la même lignée, le leadership est la capacité à amener une organisation (ou un groupe au sein d'une organisation) à atteindre certains objectifs¹⁴¹. Ainsi, la conduite du changement stratégique passe par trois rôles principaux :

- La formulation d'une vision stratégique
- L'alignement de l'organisation
- L'incarnation du changement

¹³⁹ KETS VRIES M., http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-un-bon-chef-essai-de-definition_1340120.html

¹⁴⁰ PITCHER P., *L'artiste, l'artisan et le technocrate, Rêves, réalités et illusions du leadership*, HEC Montréal 2ème Edition enrichie, 1994

¹⁴¹ STODGILL RM, *Leadership, membership and organization*, Psychological Bulletin, Vol.47, pp 1-14,1950

Les dirigeants ont pour mission de formuler une vision stratégique claire et convaincante du futur qui servira de creuset à la culture d'entreprise souhaitée. Ils s'assurent de son appropriation par tous les membres de l'organisation, vérifient que les actions qui en découlent vont bien dans le sens du déploiement, que chacun dispose des ressources et du pouvoir nécessaires, en particulier, qu'il y a une conviction à mettre en œuvre le changement dans les pratiques managériales et/ou les modes de fonctionnement. Les dirigeants construisent et encouragent les relations de coopération sur la base de la confiance et du respect. Ils peuvent aussi, par un certain nombre d'actions symboliques, montrer à l'ensemble des collaborateurs que le changement de culture se traduit par des réalités au quotidien.

Cependant, afin de surmonter des conflits qui pourraient bloquer le changement culturel, le dirigeant pourrait être amené à remplacer certains responsables, certains « barons » ou têtes couronnées qui créent une opposition telle qu'elle freine le changement.

Pour les membres de l'organisation et pour les parties prenantes externes, les dirigeants incarnent la stratégie future et la démarche de changement (notamment en termes de culture projetée). Une très forte dimension symbolique est donc associée à leurs paroles et à leurs actes.

Le langage utilisé par les réformateurs est aussi important¹⁴². Consciemment ou non, ils peuvent employer un langage et des métaphores susceptibles d'exalter leurs troupes. A l'inverse, des membres issus de comités de direction risquent de ne pas prendre conscience du pouvoir du langage et d'utiliser des termes et des expressions qui signalent en fait le maintien du *statu quo*, voire une réticence personnelle vis-à-vis du changement.

Des travaux récents ont cependant porté leurs fruits : les chercheurs sont parvenus à dégager plusieurs traits, qui en plus de correspondre aux points forts des leaders, permettent de prédire les résultats d'un leadership donné¹⁴³.

En général, les leaders sont énergiques et leur comportement s'avère stable, ni imprévisible, ni capricieux. Voilà en quelque sorte décrit « l'artisan » de Patricia Pitcher : ils aspirent au pouvoir non pas en tant qu'une fin en soi, mais en tant que moyen de concrétiser une vision ou d'atteindre des objectifs. Les leaders se révèlent également très ambitieux et animés par un fort désir d'accomplissement.

Les traits personnels associés au succès du leader :

- Vitalité et résistance au stress : vigueur physique et résilience
- Désir de pouvoir essentiellement altruiste : fort besoin d'exercer le pouvoir mais essentiellement au bénéfice d'autrui
- Désir d'accomplissement : volonté de mener des projets à bien, de réussir, d'exceller, acceptation des responsabilités ; détermination à atteindre les objectifs associés aux tâches

¹⁴² HARDY C., PALMER I., PHILIPS N., *Discourse as a strategic resource*, *Human Relations*, Vol.53 N°9, pp. 1227-124, 2000

¹⁴³ HOUSE J., ADITYA R., *The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis*, *Journal of Management*, Vol.23,1997, p.409-474 et KIRKPATRICK S., LOCKE E., *Leadership : Do Traits Matter ?*, *The Executive*, Vol.5, N°2, p.48-60; Gary Yukl, 1991

- Maturité émotionnelle : équilibre, absence de troubles psychologiques majeurs
- Confiance en soi : confiance générale en soi-même et en sa capacité d'assumer les responsabilités du leader
- Intégrité : adéquation entre les comportements et les valeurs personnelles, honnêteté, sens éthique, fiabilité
- Persévérance ou ténacité : capacité de surmonter les obstacles ; force de caractère ; volonté
- Aptitudes cognitives, intelligence, compétences sociales : capacité de recueillir, d'assimiler, d'organiser et d'interpréter l'information ; intelligence supérieure à la moyenne, discernement ; compréhension approfondie du contexte social
- Connaissance approfondie de la tâche : connaissance de l'organisation, du domaine d'activité et des aspects techniques du travail
- Flexibilité : capacité de réagir adéquatement aux changements qui surviennent dans l'environnement.

En synthèse, pour Manfred Kets de Vries, la formulation de la vision s'accompagne de la délégation de pouvoir, d'une aptitude à motiver et d'un rôle architectural. Il dégage ainsi cinq stratégies génératrices de sens :

- Le sens de la mission chez leurs salariés en énonçant la vision de l'organisation pour l'avenir
- Le sens de l'autodétermination pour que les acteurs puissent effectuer des choix
- Le sens de l'impact en donnant aux salariés le sentiment de leur importance (délégation)
- Le sens et la valeur de leur compétence, afin que chacun prenne conscience de son développement personnel.
- Le sens des valeurs partagées : travail en équipe, confiance, sincérité, respect de l'individu, droit à l'erreur ...

3.2.2 Quelle contribution du DRH dans l'évolution de la culture ?

Managers de collectifs humains ou DRH, il nous fallait poser notre définition de la fonction et, pour cela, avons choisi celle de Edgar Added et Carine Dartiguepeyrou¹⁴⁴ :

Lors de ses conférences, Jean-Christian Fauvet, interpellait fréquemment son auditoire « *Si vous n'aimez pas les hommes, faites-vous gardien de phare* ». Par analogie, un DRH qui n'aurait d'attention que pour les règles et process qui régissent l'entreprise pourrait légitimement être financier. S'il est un gestionnaire performant de tous les processus RH ou un interlocuteur crédible et puissant pour tous les dispositifs de dialogue et d'écoute, le DRH sera reconnu « comme faisant le job ». Pour lui, un DRH va au-delà : il est reconnu dans sa capacité à incarner la dimension humaine de l'organisation et ce de manière crédible car il a développé une proximité pour ne pas dire une intimité forte avec le contenu business de l'entreprise. Il fait vivre le sens et les enjeux auprès de toutes les parties prenantes, à commencer par les collaborateurs. Il sait conjuguer les exigences du court terme avec les conjonctions moyen terme développées avec la direction générale.

¹⁴⁴ ADDED E., DARTIGUEPEYROU C., *Image et rayonnement du DRH, au-delà de l'attendu*, Edition Manitoba / les belles lettres, 2013

Acteur privilégié du changement, il joue un rôle actif en dehors de sa direction en rassurant et en apportant un conseil de management aux autres dirigeants.

Virtuose de la stratégie des alliés, dans sa gestion des relations sociales, il aide la ligne hiérarchique, les managers à manager, à être reconnus comme tels et à développer leur leadership. Il parle des hommes et des femmes de l'entreprise, il reconnaît leurs aspirations. Il contribue à générer « *l'intrapreneuriat* » ... Il est le briseur de silos et l'explorateur de liens nouveaux ... Il propose les évolutions culturelles en cohérence avec les ambitions stratégiques ...

Et pourtant, ce n'est pas une star. C'est une personne discrète qui n'éprouve pas le besoin d'être mise en avant, son rôle est de faire exister les autres.

On dirait qu'il incarne le besoin commun.

3.2.2.1 Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH

Pour bien cerner le rôle que doit jouer le DRH dans l'évolution de la culture, il nous semble indispensable au préalable de connaître les attentes des dirigeants en la matière.

Si l'on considère la culture comme un « *ensemble d'hypothèses fondamentales qui ont fait le succès de l'entreprise*¹⁴⁵ » alors le DRH se trouve confronté à « *une injonction paradoxale émanant des dirigeants qui lui demandent de faire bouger les lignes sans toucher aux fondamentaux*¹⁴⁶ ». Des opposants peuvent se révéler. Le défi à relever est donc de taille pour les DRH qui devront faire preuve d'éthique et d'ouverture d'esprit.

En ce qui concerne les valeurs (en tant qu'expressions concrètes de la culture d'entreprise), les dirigeants attendent du DRH qu'il communique sur ces valeurs et qu'il les connecte avec les symboles du succès. Le DRH devra ainsi s'assurer que les comportements, les modes de fonctionnement ou encore les attitudes en accord avec les valeurs (et si bien entendu la performance est au rendez-vous) puissent être reconnus sous une forme de bonus et/ou de promotion.

Par ailleurs, les dirigeants attendent aussi de la fonction RH que *les people reviews* ou plans de développement fassent explicitement référence à cette culture « *renovée* ».

Enfin, les dirigeants demandent aux DRH de veiller à ce que la culture d'entreprise souhaitée soit bien comprise par tous les membres de l'organisation, que chacun se la soit appropriée. Tous les collaborateurs doivent y voir l'un des facteurs clés de différenciation.

¹⁴⁵ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, 2ème Edition 1997, 3ème Edition 2004

¹⁴⁶ DE BEYSSERE DES HORTS CH, *Quel rôle du DRH dans l'évolution de la culture, Interview dans la Revue du Personnel*, HEC Paris, Mai 2014

3.2.2.2 Le DRH, pilote de l'évolution culturelle

Fonction transversale de l'entreprise, c'est une réelle opportunité pour elle de pouvoir jouer un rôle décisif dans l'évolution de la culture souhaitée. Quatre pistes sont proposées¹⁴⁷ :

- la première piste consiste pour le DRH de s'assurer du soutien total de l'équipe dirigeante qui ne peut qu'être qu'alignée pour faire évoluer les hypothèses fondamentales et les habitudes de l'organisation qui dans la plupart des cas, font le succès de l'entreprise.
- une deuxième piste concerne l'opportunité pour le DRH de redonner du sens dans un contexte où l'importance prise par la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) devient un enjeu stratégique. On ne pourra plus seulement afficher un discours, il faudra de plus en plus prouver par des actions concrètes que cette responsabilité est une réalité dans l'entreprise.
- une troisième piste est celle de la construction d'une marque employeur qui doit permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents par l'ensemble des valeurs qu'elle affiche en veillant à la clarté entre l'annonce et la réalité.
- Une dernière piste est celle de la détermination que doit pouvoir afficher le DRH pour faire évoluer la culture en proposant et en faisant accepter peu d'actions, mais particulièrement symboliques et bien ciblées aux yeux de tous, qui peuvent facilement voir qu'elles vont dans la bonne direction.

Les conclusions de l'étude des DRH du CAC40 menée en 2013 par François Eyssette (ex DRH de BIC) conduisent à formuler trois conseils pour permettre au DRH de gagner le pari de l'évolution de la culture :

- S'engager personnellement pour montrer à l'ensemble des parties prenantes que son discours est crédible, même quand la situation exige que le changement passe par des restructurations et des remises en cause des habitudes de l'entreprise qui ont fait son succès.
- Savoir rester en position d'arbitre et de « gardien du temple » en veillant au respect de l'évolution de la culture dans les pratiques managériales au quotidien. Dans cette perspective, il devra s'assurer du parfait alignement des process RH et des pratiques opérationnelles.
- Enfin, être exemplaire lui-même et rapide dans ses décisions à l'encontre de ceux qui ne respectent pas les valeurs de l'entreprise et ne s'en cachent pas.

En définitive, « faire évoluer la culture » est la nouvelle injonction du dirigeant vis-à-vis de son DRH qui devient, avec ce que cela comporte d'équilibrisme, un alchimiste, un leader d'influence et un stratège en communication.

¹⁴⁷ DE BEYSSERE DES HORTS CH, *Quel rôle du DRH dans l'évolution de la culture, Interview dans la Revue du Personnel*, HEC Paris, Mai 2014

3.2.3 Quelle contribution des IRP ?

Les IRP situent avant tout leur mission sur la défense du collectif et des individus. Un changement de culture d'entreprise pour eux n'est pas un sujet sur lequel ils souhaitent intervenir. Ils sont conscients des enjeux stratégiques de leur entreprise, de l'environnement dans lequel leur entreprise se trouve. Si une évolution de culture est envisagée et qu'elle est légitime à leur yeux alors ils ne cherchent pas systématiquement à s'opposer à leur direction comme le redoutent certains dirigeants.

En fait, lorsqu'une stratégie est clairement définie et qu'une communication claire et régulière est faite aux IRP en CE, les IRP ont alors tendance à relayer des messages plutôt positifs ou neutres aux collaborateurs en soulignant les points sur lesquels ils doivent rester vigilants comme notamment la GPEC. Inversement, lorsqu'elles disposent de trop peu d'informations, les IRP ont tendance à devenir très méfiants vis-à-vis de leur direction et un sentiment de « défiance » peut voir le jour et cela peut entraîner une dégradation du dialogue social.

Les interviews que nous avons pu mener démontrent que les représentants du personnel et les directions générales restent dans des schémas « historiques » en matière de relations sociales dans lesquelles ces dernières sont faites de confrontation et d'évitement. Même si le législateur a œuvré pour une approche plus équilibrée des relations sociales entre le management et les représentants du personnel, les pratiques des uns et des autres tardent à évoluer.

La formation des managers et des IRP à une nouvelle approche des relations sociales et du dialogue social favorisera à terme l'émergence de nouveaux comportements. Pour que la contribution des IRP change il est aussi nécessaire voire indispensable que la contribution du management évolue. Un exemple de renouveau du dialogue social a ainsi été mené chez Eurodisney et Daniel Dreux, Vice-Président en charge des ressources humaines du groupe justifie ainsi la démarche initiée en 2013 : *« l'objectif est à la fois de faire reconnaître l'importance du dialogue social en tant que contribution à la performance de l'organisation, et de permettre une plus grande perméabilité entre l'engagement syndical et la carrière professionnelle. Concrètement, le groupe a décidé de déployer une formation au dialogue social pour l'ensemble de ses managers. En parallèle, Eurodisney met en place un processus d'identification des compétences développées par ses élus et délégués syndicaux, grâce à un assessment center mis en place avec l'Institut supérieur du travail. Pour Daniel Dreux, « il s'agit de changer la représentation de l'engagement syndical chez les collaborateurs comme chez les managers ».*

Cette initiative menée chez Eurodisney n'est peut-être pas un cas isolé et peut encore faire figure de pari. Elle permet, néanmoins, d'ores et déjà, une prise de conscience commune de l'intérêt d'un dialogue social de qualité dans l'entreprise.

3.2.4 Quelle contribution des collaborateurs ?

Ce sont les collaborateurs d'une entreprise qui font la culture de celle-ci. Face à la perte de repères, les collaborateurs peuvent craindre l'évolution de la culture de leur entreprise, donc de la leur : peur de perdre leur emploi, peur de représailles lorsque l'on s'exprime de manière ouverte et transparente ou que l'on propose des idées nouvelles. Ce qui est observable c'est que le phénomène de peur est d'autant plus présent que l'on a quelque chose à perdre, même si objectivement il n'y a pas de risque. On la trouve d'autant plus dans une culture où les non-dits prédominent, où les feedbacks clairs et constructifs ne sont pas suffisants. Pour désamorcer, il nous semble important de soutenir par la confiance et le droit à l'erreur.

Retenons que tous ne sont pas égaux face au changement. En référence à Renaud Sainsaulieu et à la description des identités au travail¹⁴⁸, citons :

- des salariés dotés du pouvoir individuel très limité d'infléchir leurs conditions de travail. Ils vont compenser cette faiblesse par une lutte collective. Celle-ci nécessite une forte solidarité entre pairs et un regroupement sous la bannière d'un leader. Valeurs communes, camaraderie, unité du groupe... sont les caractéristiques du modèle dit « fusionnel ».
- à l'opposé, des professionnels très qualifiés et des cadres, grâce à la richesse de leurs compétences et aux responsabilités acquises par leur fonction, ont les moyens « d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale ». Leur modèle identitaire est basé sur la négociation qui alimente un rapport structurant au travail sur les plans cognitif et affectif.
- Sur un mode beaucoup plus individualiste se construit un modèle identitaire qualifié d'« affinitaire ». Ici, pas de forte solidarité entre collègues comme dans le premier modèle, mais simplement quelques connivences affectives. En effet, les salariés sont tendus vers une ascension sociale qui passe souvent par une mobilité externe à l'entreprise. C'est ce carriérisme qui les motive, qui les mobilise dans leur travail.
- Enfin, quelques salariés forgent leur identité davantage hors du travail que dans la sphère laborieuse. Présents tout en étant absents de l'entreprise, leur vie est ailleurs. Ce modèle de retrait est souvent plus subi que désiré.

Cette typologie des identités au travail a été poursuivie dans les années 80 par le sociologue Claude Dubar¹⁴⁹ à propos des parcours d'emploi-formation. Ce dernier mentionne également la figure de l'exclu, perdant pied par obsolescence rapide de ses capacités professionnelles. L'identité bloquée renvoie aux ouvriers ou cadres, dont la progression est stoppée parce que leur savoir-faire, fruit de l'expérience, est en compétition avec les diplômés de nouveaux arrivants. L'identité de promotion et d'entreprise caractérise des personnels qui assimilent réussite personnelle et succès de l'entreprise. L'identité indépendante correspond à des jeunes professionnels avides de formation, qui ne se définissent pas par rapport à leur entreprise, mais affirment un projet personnel.

¹⁴⁸ SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail*, Presses de Sciences Po, 1977, Réédition en 2000

¹⁴⁹ DUBAR C., *La Socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1995

Pour respecter l'identité de chacun, il nous semble primordial dans toute évolution de culture d'organisation d'identifier la cartographie des collaborateurs ; il en découle un rôle déterminant confié aux managers de proximité.

3.2.5 Quelle contribution des parties prenantes extérieures ?

Il peut dans certains cas être judicieux d'impliquer des intervenants extérieurs lorsque l'on souhaite faire évoluer une culture d'entreprise :

Un nouveau dirigeant venu de l'extérieur apporte un regard neuf, indépendant, mais soucieux et confiant des contraintes héritées du passé, des routines et des pratiques qui peuvent s'opposer au changement.

L'introduction de managers extérieurs à l'organisation peut accroître la diversité des idées, des opinions et des pratiques, de manière à surmonter les barrières culturelles susceptibles de s'opposer au changement, mais aussi de bénéficier d'une expérience extérieure en la matière. Le succès de la démarche dépend essentiellement du soutien explicite dont bénéficient les nouveaux managers de la part de la direction générale. Sans ce soutien, leur autorité et leur influence risquent fort d'être contestées.

Les consultants sont fréquemment utilisés dans les processus de changement. Ils sont aussi employés comme des facilitateurs. Ils assurent l'intégration, animent les équipes projets ou mettent en place des ateliers chargés d'élaborer les objectifs et de planifier leur mise en œuvre. L'utilité des consultants est triple :

- Ils n'héritent pas du bagage culturel de l'organisation, ils peuvent donc porter un regard neutre sur le processus d'évolution de culture souhaitée
- Ils peuvent mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites
- Ils signalent symboliquement l'importance du processus.

Certaines parties prenantes externes peuvent influencer de manière décisive la conduite du changement, au point de jouer le rôle de réformateurs. Suivant le contexte, il peut s'agir notamment du gouvernement, des investisseurs, des clients, des fournisseurs ou encore des analystes financiers.

3.3 La sociodynamique, une réponse à la régulation ?

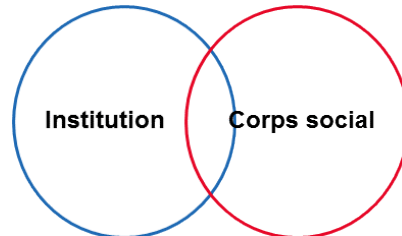
La mue du PMU en « cheval digital » nous a conduits à réfléchir sur la relation entre régulation sociale et sociodynamique : un modèle de régulation ? Un moyen de conduire la régulation ?

3.3.1 La sociodynamique, le concept de Jean-Christian Fauvet

Durant plus de quarante ans, Jean-Christian Fauvet a mené et animé des travaux de recherche en management rassemblés sous le terme de sociodynamique. La sociodynamique nous invite à considérer les organisations humaines comme des champs

d'énergie, pas toujours bien employée, et à en comprendre les manifestations. C'est un langage de l'action qui aide les dirigeants à rendre les femmes et les hommes de l'entreprise porteurs et acteurs des projets de transformation.

La sociodynamique¹⁵⁰ tente de concilier les impératifs de l'Institution et les attentes du Corps Social :



Toute entreprise vit un équilibre dialectique entre :

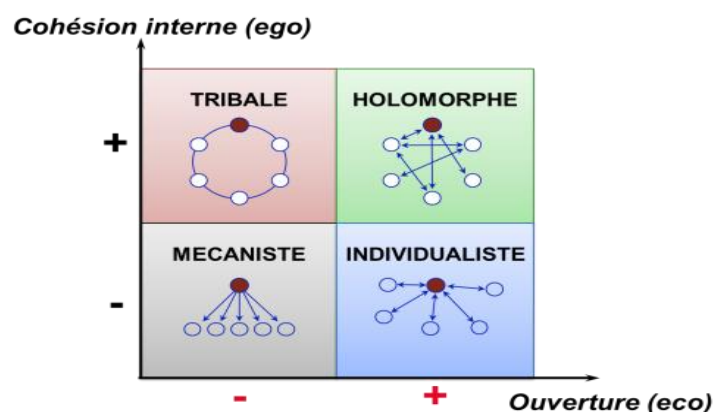
- une **Institution**, centrée sur la recherche de l'efficacité collective, composée d'un agencement de fonctions, de postes et de systèmes qui structurent l'entreprise
- et un **Corps Social**, centré sur la recherche de bien-être, individuel et de groupe.

De manière classique, s'appuyant sur les modes de management, la sociodynamique, propose 3 modes sachant qu'il n'y a pas de mauvais mode ; il n'y a que des modes inadaptés aux circonstances ou au contexte :

- l'imposition,
- la transaction,
- l'animation

Sur la base de ces modes, en fonction de son degré d'ouverture, dénommé EGO/ECO, il existe quatre types d'organisation :

Figure 33 - Les types d'organisation selon la sociodynamique



¹⁵⁰ <http://www.islean-consulting.fr/articles/socio-dynamique>

- L'organisation **mécaniste** se caractérise par une forme pyramidale et une approche « taylorienne ». Elle se caractérise par un pouvoir unilatéral, la force hiérarchique traduite par le respect des règles et stabilité des pratiques, une dominance de procédures et de contrôles et une culture écrite. Confortable, rassurante, robuste en cas d'urgence, a priori économique..., elle développe la passivité et renforce les opposants.
- L'organisation **individualiste** est comme un radar sur son environnement, mais avec une faible cohésion interne. Elle se caractérise par des jeux de pouvoirs et d'alliances, une autonomie et des pré-carrés, une variété et une rétention d'informations, des outils personnels et non partagés. L'initiative, la mobilité, la créativité sont développées, mais avec du désordre et un turn-over élevé, voire un risque de dislocation en cas d'absence totale de cohésion.
- L'organisation **tribale** peut être symbolisée par sa cohésion autour d'un totem. Elle est essentiellement tournée vers elle-même. Il y règne enthousiasme collectif, esprit de corps et entraide, un affectif fort et une volonté de conquête. Attachée aux traditions et au savoir-faire « métier », la production peut mener à la sur-qualité, au chef d'œuvre. La culture y est orale. Il émerge de fortes énergies collectives pour relever un défi, mais les difficultés de mise en œuvre risquent d'être sous-estimées et de se heurter au « monde réel ».
- L'organisation **holomorphe** est un idéal vers lequel on peut tendre. Elle se caractérise par une vision commune et partagée, un accord sur les objectifs, les outils et les pratiques. L'initiative individuelle est encouragée à tous les niveaux pour la satisfaction du bien commun dans un esprit de production de qualité réellement adaptée aux besoins du client. Le management est équilibré (animation / transaction) mais il développe l'inspiration auprès de tous les managers en tant que vecteur puissant pour la transformation sociodynamique, incitant chaque collaborateur à déployer dans l'entreprise son énergie et ses compétences.

Jean-Christian Fauvet précise¹⁵¹ : « *la transformation est d'autant plus puissante que tous les acteurs de l'entreprise contribuent à leur niveau, à la faire advenir* ». Ce qui suppose qu'ils en aient compris le sens et qu'ils y adhèrent, qu'ils aient les moyens d'agir à leur niveau, qu'ils y aient à la fois intérêt et envie. Il s'agit donc de créer les conditions de leur mise en mouvement, de les rendre automoteurs, capable d'infléchir leurs comportements.

3.3.2 La dynamique dedans/dehors, son influence sur la culture et motrice de la performance

Selon les termes empruntés à Edgar Morin dans la méthode, chaque entreprise possède un dedans et un dehors¹⁵² : le dedans fonde son identité, son « Ego » ; sa finalité se trouve généralement dans son dehors, son environnement, son « Eco ».

La théorie du management s'est focalisée à l'origine sur le dedans. C'est l'époque de Taylor, Fayol entre autres, de l'entreprise considérée comme une mécanique. Une fois le

¹⁵¹ FAUVET JC, Revue Kea Partners, Sept. 2009

¹⁵² FAUVET JC, Condensé de la lettre de la sociodynamique N°9, Kea Partners

dedans organisé, le dehors est entré en scène avec l'apparition de la réflexion marketing dans les années 50.

- **Définition du dedans**

Le dedans est multiforme : il est à la fois structure, culture, systèmes et management.

Il est fort quand toutes ces composantes concourent à une plus grande implication des acteurs et à une appropriation collective de l'entreprise. Ainsi l'institution juridique et le personnel confondus se prennent en charge collectivement, jusqu'au point où le sens partagé devient conscience de soi ou Ego.

Le dedans est faible pour les employés intérimaires qui se considèrent comme en transit dans l'entreprise, mais il est élevé quand tout le personnel se mobilise pour résister à une OPA inamicale lancée par un concurrent.

- **Définition du dehors**

Le dehors, lui, est ouverture au monde des clients, des fournisseurs, des médias, des associations, de la société toute entière. Il représente la tendance de l'entreprise à s'intéresser et à réagir au désordre ambiant, à anticiper les évolutions, à tirer le meilleur parti des richesses extérieures (économiques, sociales, professionnelles), à inscrire sa marque dans son environnement, bref à communiquer dans les deux sens avec tout ce qui l'entoure.

Le sens du dehors est faible quand la préoccupation du client est circonscrite à la fonction commerciale. Il est élevé quand tout salarié vit comme une nécessité sa contribution à la satisfaction du client externe.

- **L'interaction dedans/dehors**

Trop de clôture s'oppose au changement et trop peu disloque l'organisation. D'une façon générale, c'est le dedans qu'il faut renforcer pour accroître l'esprit de corps autour d'un projet et développer des valeurs comme la confiance mutuelle ou l'amour du métier et c'est sur le dehors qu'il faut ouvrir l'entreprise pour accroître sa compétitivité, susciter des occasions de changement (notamment culturel) et développer des valeurs comme le goût du risque ou l'innovation. D'où la nécessité pour tout décideur d'inscrire son action dans un champ global, en considérant le dedans et le dehors comme des forces en tension mutuelle, au sein d'une « boucle récursive » pour reprendre le terme utilisé par Edgar Morin dans la Méthode.

- **Un dehors qui s'invite dans l'organisation**

La ligne de démarcation dedans/dehors est devenue floue, fluctuante, impalpable. Les pratiques généralisées de fusion en série et d'externalisation brouillent les cartes.

Avec une fusion, c'est le dehors qui entre à l'intérieur de l'entreprise : ce sont des marques, des produits, des hommes, des traits culturels étrangers qui font soudain partie du dedans. Il est fréquent qu'au sein de groupes issus de fusion, des années après le choc initial, on distingue encore les ex-A et les ex-B (chez UTC, on parle bien des ex-

SICLI et des ex-Chubb). Alors quand le rythme s'accélère, chacun éprouve une difficulté croissante à retrouver ses repères.

Avec l'externalisation, c'est l'inverse. Le dedans devient le dehors. Longtemps ce phénomène n'a concerné que des fonctions jugées peu stratégiques, telles que le nettoyage, la restauration... Puis est venu le temps de fonctions à plus forte valeur ajoutée comme la maintenance, l'informatique... Désormais, c'est ce qui semblait partie inaliénable de l'entreprise qui connaît le même sort : la production et même la Recherche & Développement.

En même temps que la frontière devient de plus en plus mouvante, la différenciation, jusqu'alors nette, entre dedans et dehors tend à s'estomper et le mode d'interaction entre les deux évolue en profondeur. La coopération avec les partenaires devient plus profonde, le lien est plus intime. « L'autre », sans être dedans, n'est plus complètement dehors.

Il apparaît de nouvelles formes d'organisation où la frontière dedans/dehors devient floue. Nous confirmons que la capacité du dedans à coopérer avec le dehors devient stratégique : entreprise virtuelle, étendue, en réseau, etc... Michel Grundstein, chercheur associé au Lamsade, s'exprimant sur « l'entreprise étendue » précise ceci : *« il y a 20 ans, 1/3 des employés d'une entreprise étaient en contact avec l'extérieur, aujourd'hui les 3/4 des employés le sont. Une bonne raison pour mobiliser le plus grand nombre sur la perception, la compréhension du dehors et sur le développement de la capacité de coopération et d'action avec lui. La culture d'entreprise devient dès lors une culture d'entreprise étendue où les parties prenantes du dehors se mêlent de plus en plus aux parties prenantes du dedans ! »*

3.3.3 Les concepts de régulation, la mise en pratique par la sociodynamique ?

Il nous semble que les concepts mobilisés par la sociodynamique reposent sur ceux de la régulation sociale, telle que définie par JD Reynaud, donc de la culture. Il s'agit d'une mise en pratique, en quelque sorte une méthode vouée à aider les dirigeants à organiser la vie de groupes et à orchestrer une transformation quelle qu'elle soit.

- A l'origine, la sociodynamique s'est intéressée aux conflits sociaux. Dans l'ouvrage « Traiter les tensions et les conflits sociaux » de JC Fauvet, elle portait déjà sur la connaissance de certains phénomènes sociaux et sur l'art de les employer à bon escient. Elle se proposait de devenir un « art de la navigation sociale ». C'est pourquoi en 1975 elle s'orienta sur une recherche de propositions concrètes pour l'action.
- À ces champs d'application s'est ajoutée depuis 1978 une réflexion plus profonde sur la dynamique des entreprises. La vie sociale doit être organisée de telle façon que les hommes puissent vivre heureux. Il s'agit autrement dit d'optimiser la performance de la vie groupale. Dans cette perspective, la sociodynamique suggère modestement des recommandations pratiques essentiellement réalistes. Derrière les grandes déclarations, « que les hommes puissent vivre heureux », sous-tendues par d'abondantes références philosophiques, ce sont bien des thématiques

managériales qu'elle développe. L'intérêt de la notion tient surtout au fait qu'elle se penche sur les relations sociales, parfois oubliées au profit d'optimisations purement techniques. L'idée que sous-tend la sociodynamique est simple : sans les renier, affranchissons-nous des grilles d'analyse compliquées. Concentrons-nous sur ce qui fait le changement : l'énergie que les acteurs lui consacrent. Précisément, intéressons-nous à l'énergie que chaque acteur consacre à notre projet.

Cependant, comme tout outil de gestion, prenons la sociodynamique avec distance et discernement, en tenant compte des éléments contextuels. Un socle de connaissances en sociologie de l'organisation permet de poser un regard critique quant à la pertinence d'un déploiement en entreprise. Finalement, tentons avant tout de recourir à une qualité aussi facile à énoncer que complexe à mettre en application, une qualité infiniment « culturelle » : le bon sens.

Conclusion

Voyage au long court, ce mémoire nous a conduits à naviguer plein cap vers les rives de la culture d'entreprise, en croisant le concept central de la régulation sociale. Sur notre parcours, nous avons fait la découverte d'un archipel de connaissances, la sociologie des organisations, composé de myriades d'îles toutes liées entre elles. Forts de ce viatique, nous avons largué les amarres, pour mieux engager notre voyage d'étude sur la terre ferme des organisations en transformation.

Tout en restant humbles et lucides sur les limites de notre mémoire, à la fois dans le temps et dans l'espace, nous avons confirmé la place de la culture comme élément nécessaire à la stratégie et à sa mise en œuvre. Nous avons aussi analysé le rôle de chaque élément du corps social dans la régulation sociale. Notre observation met en avant la distance conférée aux IRP par les dirigeants dans la stratégie, et le retrait choisi par les IRP dans le changement volontaire de la culture d'entreprise.

Pour autant, le changement culturel nécessite que toutes les parties prenantes prennent place à bord. La sociodynamique, éclairée dans le cas du PMU, indique une voie possible pour orchestrer ce mouvement.

Du haut de la vigie, quel nouvel horizon se profile ? Une véritable réémergence de la culture d'entreprise est en train de se dessiner. Face à la dureté de leur environnement économique, certaines entreprises reconnaissent la culture comme un élément clé non seulement de leur performance, mais bien de leur survie : elles la hissent au rang de capital immatériel. A tel point que la fonction de Chief Culture Officer commence à apparaître dans le champ économique anglo-saxon. Google en a été un des pionniers dès 2006 en nommant ainsi sa DRH. La mission consiste à surveiller en permanence la culture de l'organisation et à en protéger les éléments clés.

Cette nouvelle fonction fait actuellement débat : est-elle une nouvelle mission pour les ressources humaines ? Appartient-il au dirigeant de le prendre à son compte directement ? Doit-elle être confiée à un autre membre de la direction générale ?

Aguerris par cette traversée, notre réponse est simple : le rôle appartient à un fin navigateur, proche de son équipage, attentif aux récifs et à la force du vent, capable de faire preuve tout à la fois de lucidité et d'optimisme.

Que le voyage se poursuive !

Bibliographie

Ouvrages

- ADDED E., DARTIGUEPEYROU C., *Image et rayonnement du DRH, au-delà de l'attendu*, Edition Manitoba / les belles lettres, 2013
- ALTER N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Editions la découverte, 2009
- ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000
- AMADIEU JF, *Les syndicats en miettes*, Editions du Seuil, 1999
- BARBASH J., *Industrial relations as problem solving*, Edition NM Meltz, 1997
- BERNOUX P., *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004
- BIETRY F., *Les Partenaires Sociaux, Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social*, Editions EMS, 2007
- BOILEAU N., *L'Art Poétique*, Edition W. Fink, 1674
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, PUF Essais, 1999
- CHANDLER A.D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1972
- CHANLAT JF, *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval Editions Eska, 1990
- CHAUCHARD J.L., *Réussir le dialogue social, Une approche pour tous les acteurs*, Editions d'Organisation, 2004
- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1971
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Interéditions, 1989
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989
- DELAVALLEE E., JOLY E., YOLDJIAN A., *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, 2002
- DUBAR C., *La Socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1995
- HALL E.T., *Le langage silencieux*, Editions du Seuil, 1984
- FAUVET JC, *La sociodynamique du changement*, Les Editions d'Organisation, 1992
- FREEMAN R.E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984
- FREEMAN R.B., MEDOFF J.L., *What do unions do ?*, Basic books, 1984
- FRIEDMAN M., *Capitalisme et Liberté*, Leduc.S Editions Paris, 2010
- GEERTZ C., *Savoir local savoir global, Les lieux du savoir*, PUF, 1986, 2012
- HABERMAS J., *Idéalismes et communication, Agir communicationnel et usage de la raison*, Fayard, 2006
- HARDY C., PALMER I., PHILIPS N., *Discourse as a strategic resource, Human Relations*, Vol.53 N°9, pp. 1227-124, 2000
- HIERLE JP, *Relations sociales et cultures d'entreprise*, L'Harmattan, 1995
- HOFSTEDÉ G., *Culture's consequences*, 2ème édition, Sage, 2001
- JAQUES E., *The changing Culture of a Factory, London : Tavistock, 1951, Traduction française : Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972
- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLÉS K., FRERY F., *Stratégique*, 9ème édition, Pearson, 2011
- KLUCKHORN F., STRODBECK P., *Variations in value orientations*, Roww, Peterson & Co, 1961
- KOTTER J.P., HESKETT J.L., *Culture et performance, le second souffle de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1993
- LABBE D., COURTOIS S., *Regards sur la crise du syndicalisme*, Editions L'Harmattan, Paris, 2001
- LEBAILLY M., SIMON A., *Anthropologie de l'entreprise*, Village mondial, 2004
- LEWIN K., *Psychologie dynamique, Les relations humaines*, Editions PUF, 1972
- MACHIAVEL N., *Le prince*, Le Livre de poche, 2000
- MILLOT M., ROULEAU JP, *Les relations sociales en Europe, Acteurs et Enjeux*, Editions Liaisons, 2005
- MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1990
- MINTZBERG H., *Structure et Dynamique des organisations*, 1982
- MINTZBERG H., *Tracking Strategy : Towards a General theory*, Oxford University Press p.3, 2007
- OUCHI W.G., *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Avon Books, Reprint Edition, 1993
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973
- PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'Excellence*, InterEditions, 1984
- PIOTET F., SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences Po, 1995
- PITCHER P., *L'artiste, l'artisan et le technocrate, Rêves, réalités et illusions du leadership*, HEC Montréal 2ème Edition enrichie, 1994
- RAY JE, *Droit du travail, droit vivant*, Editions Liaisons, 2013
- REYNAUD JD, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, 1989, Réédition 1997
- ROJOT J., *Relations industrielles*, In JOFFRE P., SIMON Y., *Encyclopédie de gestion*, Editions Economica, Paris, 1989
- ROUSSEAU JJ, *Du contrat social ou principes du droit politique*, Elibron Classics
- SACKMANN S.A., *Cultural knowledge in Organizations*, Sage, 1991
- SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail*, Presses de Sciences Po, 1977, Réédition en 2000
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ème édition revue et mise à jour 1995
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987
- SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, 2ème Edition 1997, 3ème Edition 2004
- SIMONS H., *The Requisites of Free Competition*, AER, 1936
- TAPONAT G., *RH et relations sociales*, Focus RH, 2013
- THEVENET M., *La culture d'entreprise*, PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010
- TUCKER A., *The evolution of Cooperation*, 1950
- WEBB B., WEBB S., *The history of trade unions*, Longsmann, Grenn & Co, 1920
- WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995
- WHEELER H.N., *Social Dominance and Industrial Relations, in Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, Editions J&K Barbash, University of South Carolina Press, 1989

Revue / Articles

- ALTER N., *Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence*, in Revue Française de Sociologie N°34, 1993
- Alternatives économiques*, L'Etat de la France au travail N°52, Nov. 2011
- AURELLI P., GAUTIER J., *Rapport du Conseil économique et social : «Consolider le dialogue social»*, 2006
- CABIN P., *Comprendre les organisations, Entretien avec Henri MINTZBERG*, Sciences Humaines Hors-série N°20, Mars/Avril 1998
- D'IRIBARNE P., *Vers une gestion culturelle des entreprises*, Gérer et comprendre N°4, Sept. 1986
- DARES, *Mythes et réalités de la syndicalisation en France*, Oct. 2004
- DE BEYSSERE DES HORTS CH, *Quel rôle du DRH dans l'évolution de la culture*, Interview dans la Revue du Personnel, HEC Paris, Mai 2014
- DONNADIEU G., *L'intégration sociale dans les organisations*, Université de Paris 1, GREGOR, 1995
- DONNADIEU G., LAYOLE G., *Essai d'interprétation systémique de la régulation sociale dans une organisation*, 2me Congrès Européen de Systémique, Prague, Oct. 1993
- FAUVET JC, *Condensé de la lettre de la sociodynamique N°9*, Kea Partners
- FAUVET JC, Revue Kea Partners, Sept. 2009
- La Revue Kea & Partners N°12 en collaboration avec Jean-Christian Fauvet
- GARFINKEL H., *Recherches en ethnométhodologie*, Presses Universitaires de France, 2007
- HONNETH A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales N°287, 2008
- HOUSE J., ADITYA R., *The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis*, Journal of Management, Vol.23,1997, p.409-474 et
- KIRKPATRICK S., LOCKE E., *Leadership : Do Traits Matter ?*, The Executive, Vol.5, N°2, p.48-60; Gary Yulk, 1991
- KOCHAN T.A., WHEVER K.R., *American unions and the future of worker representation*, In *The state of Unions*, STRAUSS G. / GALLAGHER D.G. / FIORITO J. Editors. Industrial relations research association series, Madison, 1991
- GUYON P., "Etude AT Kearney : *Management Surveys sur 200 entreprises en 1997*", 2003
- KROEBER A.L., KLUCKHOLM C.K., *Culture : a reviews of concepts and definitions*, Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers N°47, Cambridge, MA, Harvard University
- LEONARD-BARTON D., *Core capabilities and core rigidities : a paradox in new product development*, Strategic Management Journal, Vol.13 N°5, pp. 111-125, 1992
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Transformer l'entreprise*, Gestion Vol.24, 1999
- MONLOUIS-FELICITE F., LUCAZEAU R., *Performance économique et dialogue social : l'entreprise en première ligne*, Sociétal N°79, 2013
- NAPOLÉON 1er, *Correspondances*, Janv. 1814
- PAILLE P., *Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail*, Le travail humain Vol. 71, PUF, 2008
- PESNEL P., *Quelles vertus pour le dialogue social ?*, Personnel N°546 p.30-31, Janv. 2014
- PORTER M.H., *Business Harvard Review*, Nov.-Déc. 1996
- REYNAUD JD, *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, In Revue Française de Sociologie N°29, 1988
- SAINSAULIEU R., SEGRETIN D., *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du Travail N°3, 1986
- SAVOIE A., BRUNET L., *Revue québécoise de psychologie*, Vol.21 N°3, 2000
- STODGILL RM, *Leadership, membership and organization*, Psychological Bulletin, Vol.47, pp 1-14,1950

Sites

- DARES, Enquête REPOSE, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2007.04-14.2.pdf>, 2005
- <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Royaume-Uni>
- http://lettres-histoire.info/lhg/histoire/tice_histoire/BacPro_Renault/Saga%20Renault/saga_p9.htm
- <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2012-054-les-accords-collectifs-d,15281.html>
- <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946.5077.html>
- <http://www.islean-consulting.fr/articles/socio-dynamique>
- http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/%C3%A9v%C3%A9nements_de_mai_1968/131140
- http://www.lemonde.fr/societe/article/2006/03/30/en-mai-68-les-accords-de-grenelle_756462_3224.html
- KETS VRIES M., http://l'expansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-un-bon-chef-essai-de-definition_1340120.html
- LE GALL JM., http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/16/l-autre-modele-allemand_1734086_3234.html, Le Monde, 2012
- WIKIPEDIA, http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Le_Chapelier

Cours MBA MRH Dauphine

- BLANCHOT F., *Cours Management Stratégique*, Université de Paris-Dauphine, 2013
- CHANLAT JF, *L'individu et l'organisation*, MBA MRH, Université de Paris-Dauphine, Fév. 2014
- MOREAU JN, *Séminaire relations sociales*, MBA MRH, Université de Paris-Dauphine, Fév. 2014
- ROMELAER P., *Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic*, Version du 12 septembre 2011
- TAPONAT G., *Séminaire relations sociales*, MBA MRH, Université de Paris-Dauphine, Fév. 2014

Table des illustrations

Figure 1 - Principaux moyens d'action du management selon F. Blanchot.....	14
Figure 2 - Ampleur de changement selon Julia Balogun et Veronica Hope Hailey	18
Figure 3 - Le système des Relations Sociales selon G. Taponat.....	20
Figure 4 - La culture organisationnelle selon Edgar Schein.....	23
Figure 5 - L'analyse du tissu culturel (schéma adapté de Stratégique).....	25
Figure 6 - La formation de la culture selon Maurice Thévenet.....	29
Figure 7 - Comparaison de traits culturels selon Geert Hofstede	30
Figure 8 - La culture influe sur les logiques d'acteurs selon M. Thévenet.....	40
Figure 9 - Le diagnostic stratégique : les 12 parties prenantes selon R. E. Freeman	43
Figure 10 - Influence de la culture sur la stratégie (adapté de P. Gringer et JC Spender)	45
Figure 11 - Le kaléidoscope du changement culturel	47
Figure 12 - Boucle de rétroaction : culture / jeu des acteurs de G. Donnadieu et G. Layole	51
Figure 13 - Les dynamiques de la régulation sociale selon R. Sainsaulieu	54
Figure 14 - Les modèles de régulation sociale selon JN Moreau	55
Figure 15 - Typologie des syndicalismes	68
Figure 16 - Posture des DRH face aux syndicats	76
Figure 17 - Adaptation du contrôle social dans une organisation (G. Donnadieu et G. Layole)	77
Figure 18 - Ampleur de changement selon Julia Balogun et Veronica Hope Hailey	91
Figure 19 - Modèle de base de la régulation sociale de JN Moreau	93
Figure 20 - Le modèle de régulation sociale la contention naïve, JN Moreau.....	94
Figure 21 - Le modèle de régulation sociale : la régulation professionnelle, JN Moreau.....	94
Figure 22 - PMU : répartition de la représentation syndicale	98
Figure 23 - PMU : Perspectives de résultats selon 2 hypothèses (source : Kea Partners)	100
Figure 24 - PMU : Démarche proposée par le cabinet de consulting, Kéa&Partners.....	101
Figure 25 - PMU : les orientations stratégiques (source : Kéa&Partners – Février 2013)	102
Figure 26 - PMU : notre représentation de l'ampleur du changement culturel	103
Figure 27 - PMU : l'analyse du tissu culturel (représentation à partir des données internes).....	104
Figure 28 - PMU : la culture aujourd'hui et demain (source : Yuman).....	105
Figure 29 - PMU : Représentation de la régulation sociale (selon le modèle de JN Moreau)	112
Figure 30 - PMU : le système de relations sociales (selon le modèle de G. Taponat)	118
Figure 31 - Notre Représentation Systémique	122
Figure 32 - Notre représentation des variables culturelles.....	124
Figure 33 - Les types d'organisation selon la sociodynamique.....	135

Annexes

ANNEXE 1 – GUIDE D'ENTRETIEN

Sujet : « Le changement de la culture d'entreprise : quelle(s) contribution(s) des relations sociales ? »

Guide d'entretien

La stratégie d'entreprise, le changement culturel, les acteurs de ce changement notamment les IRP.

Présentation du cadre de cette étude

- choix du thème du mémoire
- mémoire d'expertise MBA RH Dauphine, travail collectif
- présentation de l'interviewer
- durée prévisionnelle de l'interview : 2 heures
- infos confidentielles à définir ensemble
- restitution : copie de la présentation du mémoire
- expliciter le concept de culture d'entreprise (définition), le faire réagir

Culture d'entreprise : ensemble de croyances, de valeurs, de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Elle est basée sur des faits sur ce que les gens font, elle n'est pas une enquête d'opinion.

1- L'interviewé (à pré remplir par l'intervieweur si possible)

- société :
 - activité :
 - effectif :
 - chiffre d'affaires :
 - actionnaires :
 - caractéristiques (histoire, multinationale, fusion/acquisition, Bourse...) :
- interviewé :
 - Nom :
 - Fonction :
 - Ancienneté dans l'entreprise :
 - Mandat d'élu :

2- **Stratégie d'entreprise** (questions contextuelles, à adapter en fonction de l'interviewer)

- Dans quel contexte économique et social évolue votre entreprise (environnement concurrentiel) ?
- Comment votre entreprise y répond en termes de stratégie ?
- Cette stratégie implique-t-elle des changements pour l'entreprise

3- **Evolution de la culture d'entreprise**

- En quoi la culture de l'organisation a changé / doit changer pour répondre à la stratégie ? Pouvez-vous citer des exemples concrets ?
- Pourquoi le changement de culture est-il nécessaire ?
Facteur de différenciation ? Facteur de performance ? Dernier recours ?
- A quel stade en est le changement de la culture d'entreprise :
 - achevé
 - en cours
 - à venir
- Ce changement de culture d'entreprise est-il :
 - radical,
 - important en prescrit
 - mineur en réel
- A votre avis, combien de temps faut-il pour changer une culture d'entreprise :
 - < 2 ans
 - 2 à 5 ans
 - > 5 ans
 - > 10 ans
 - jamais !
- Comment décrivez-vous la culture de votre entreprise (à adapter en fonction de la maturité du changement)

Avant	Après

- Pensez-vous que la culture actuelle/souhaitée soit connue de tous les collaborateurs ? Pourquoi ?

4- Les Relations Sociales

- Quelle est votre définition des Relations Sociales ?
- A quoi servent les Relations Sociales ?
- Quel est votre rôle personnel dans les Relations Sociales ?
- Quels sont les acteurs des Relations Sociales dans votre organisation ?

Acteurs	Direction	IRP	Managers	Collaborateurs	Autres
Nommés ?					

Les acteurs du changement culturel des organisations

- Pouvez-vous nous citer des exemples concrets d'actions que vous avez menées ou que vous menez actuellement pour changer la culture de l'entreprise ?
- Pouvez-vous nous citer des exemples concrets de changement culturel opéré via les autres acteurs des Relations Sociales ?
- Pour chaque exemple quels enseignements tirez-vous?

Exemples	Facteur clé de succès (ce qui fonctionne)	Les limites (ce qui ne fonctionne pas)	Opportunités (si vous aviez à refaire...)

- A vos yeux, quel doit être le rôle des différentes parties prenantes dans le changement culturel ?

Parties prenantes	Forces / changement culturel	Faiblesses	Opportunités
Direction			
IRP			
Managers de proximité			
Collaborateurs			

5- Prospective

- Quels sont les nouveaux modes d'interactions que vous voyez émerger et qui vont favoriser le changement culturel dans votre organisation ?
ex. réseaux, participation, co-construction

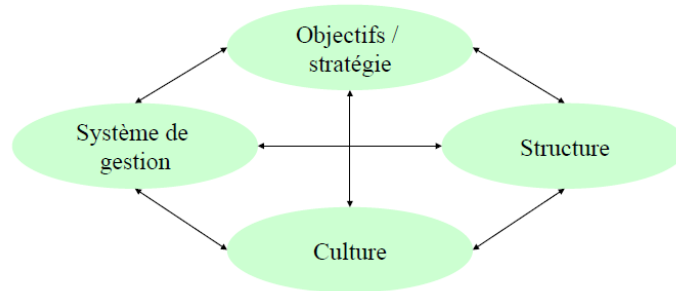
ANNEXE 2 – GRILLE D'ANALYSE DES INTERVIEWS

Nom de l'entreprise

1- La culture est-elle prise en compte dans la stratégie ?

Principaux moyens d'action du management

- Pour chaque finalité, le manager dispose de divers moyens d'action qui relèvent de 4 sous-systèmes de l'organisation



Lister les réponses des interviewés ...

Commentaire : ...

2- La culture d'entreprise et son changement

a. A partir de quoi ils définissent la culture de leur entreprise ?

	Interviewé 1 <i>Fonction</i>	Interviewé 2 <i>Fonction</i>	Interviewé 3 <i>Fonction</i>	Interviewé 4 <i>Fonction</i>
Valeurs				
Histoire				
Comportements				
Croyances				

Commentaire : ...

Fonctionnaliste

Interviewé 1 <i>Fonction</i>	Interviewé 2 <i>Fonction</i>	Interviewé 3 <i>Fonction</i>	Interviewé 4 <i>Fonction</i>

Symboliste

Interviewé 1 <i>Fonction</i>	Interviewé 2 <i>Fonction</i>	Interviewé 3 <i>Fonction</i>	Interviewé 4 <i>Fonction</i>

Commentaire : ...

b. Est-ce que plusieurs cultures cohabitent, s'affrontent ?

Lister les réponses des interviewés ...

Commentaire : ...

c. Pensent-ils que la culture peut être changée ? A quelles conditions ?

Selon les interviewés, une culture peut-elle être changée ?

Lister les réponses des interviewés ...

		<i>Ampleur du changement</i>	
		<i>Réalignement</i>	<i>Transformation</i>
<i>Nature du changement</i>	<i>Incrémentale</i>		
	<i>Radicale</i>		

Situer les réponses des interviewés dans ce tableau

Dans quel laps de temps ?

Lister les réponses des interviewés ...

	Interviewé 1	Interviewé 2	Interviewé 3	Interviewé 4
Changement culturel en cours				

Commentaire : ...

3- En quoi les RS contribuent au changement de culture ?

IRP reconnu comme vraie partie prenante dans la stratégie ?

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Elevé
Pouvoir	Faible	A Effort minimal	B A garder informés
	Elevé	C A garder satisfaits	D Acteurs clés

Situer les réponses des interviewés dans ce tableau

Commentaire : ...

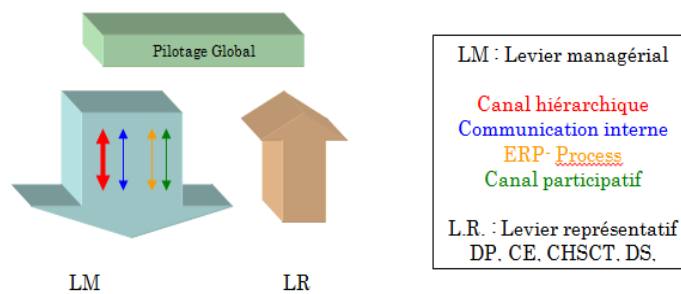
4- Etude de la régulation sociale

a. A quoi servent les RS ?

	Interviewé 1	Interviewé 2	Interviewé 3	Interviewé 4
Définition				
Fonction				
Acteurs du changement culturel				
Exemples de changement				
Mgrs de proximité				
Autres vecteurs de changement (prospective)				

Commentaire : ...

b. Analyse de la régulation sociale



Lister les réponses des interviewés ...

- levier managérial :
 - canal hiérarchique :
 - communication interne :
 - process :
 - canal participatif :
- levier représentatif :

Commentaire : ...

c. Regard des IRP sur le changement culturel

Lister les réponses des IRP ...

Commentaire : ...