

## Séminaire "Vie des Affaires"

séance du 6 octobre 1989 (7ème réunion)

### Le point sur les théories de l'identité

(Le compte-rendu a été rédigé par Claire HOCQUARD)

-----

#### Etaient présents :

MM. BERRY (CRG), DUMEZ (CRG), FRIEDBERG (CNRS/CSO), HENRY (MRT),  
Mme HOCQUARD (CGE), MM. MATHEU (Annales des Mines/CRG), MAYER (CRG), OURY  
(CGE), PADIOLEAU (ESSEC), de POUVOURVILLE (CRG), RAMANANTSOA (HEC), RIVELINE  
(Ecole des Mines), VILLETTE (E.P).

-----

Avant l'exposé de B.Ramanantsoa, M.Berry confirme l'envoi des six premiers comptes-rendus à cent-cinquante correspondants du séminaire.

Les dates des prochaines réunions sont fixées pour l'année universitaire : 5 janvier, 2 février, 9 mars, 6 avril, 4 mai, 8 juin (9 h 30).

B.Ramanantsoa introduit son exposé par deux citations :

- **culture** : fausse évidence, mot qui semble un, stable, ferme, alors que c'est le mot piège, creux, somnifère, miné, double, traître. Mot mythe qui prétend porter en lui un grand salut : vérité, sagesse, bien-vivre, liberté, créativité...

**Edgar MORIN**  
**Sociologie, Fayard, 1984**

- **identité** : le mot qui m'a séduit, mais n'a cessé, des années durant, de me tourmenter. A lui seul, il repose, abordés de biais, tous les problèmes que je viens de présenter, et il en ajoute quelques autres. Manifeste est son ambiguïté : il est une série d'interrogations; vous répondez à l'une, la suivante se présente aussitôt, et il n'y a pas de fin.

**Fernand BRAUDEL**  
**L'identité de la France, Arthaud, 1986**

Malgré l'ambiguïté ainsi mise en exergue des concepts d'identité et de culture, B.Ramanantsoa part de l'idée qu'il existe une réalité sous-jacente, qui émerge par exemple lorsqu'un praticien dit à un chercheur : "chez nous ce n'est pas pareil, vous ne pouvez pas comprendre". Ce "QSP - Quod Sufficit Pro" réputé irréductible s'appelle culture ou identité, il est difficile à analyser autrement que par la reconnaissance d'une différence par rapport aux autres.

### L'identité de l'agent

B.Ramanantsoa commence par mentionner l'approche de C.Hocquard & JM.Oury sur l'identité de l'agent individuel (cf. compte-rendu n°2), car la rationalité relative qu'ils ont développée ressemble à ce qui peut être identifié dans l'entreprise. Cette approche privilégie certains paramètres (rang social, richesse, considération, morale...) qui interviennent comme un filtre sur les décisions et la stratégie des agents.

B.Ramanantsoa trouve à cette approche un double intérêt : elle essaie de réconcilier le "soft" et l'économique; elle permet aussi d'insister sur une dimension importante des travaux sur la culture : le caractère inconscient de la détermination de l'identité, quand bien même l'agent peut être conscient de certains paramètres ; ces deux traits se retrouvent dans les travaux sur l'identité de l'entreprise.

### Identité et culture de l'entreprise

B.Ramanantsoa propose de passer en revue différentes approches de ces thèmes en les classant selon la réponse apportée aux questions suivantes : Peut-on (la Direction Générale) gérer la culture de l'entreprise ? Doit-on le faire ?

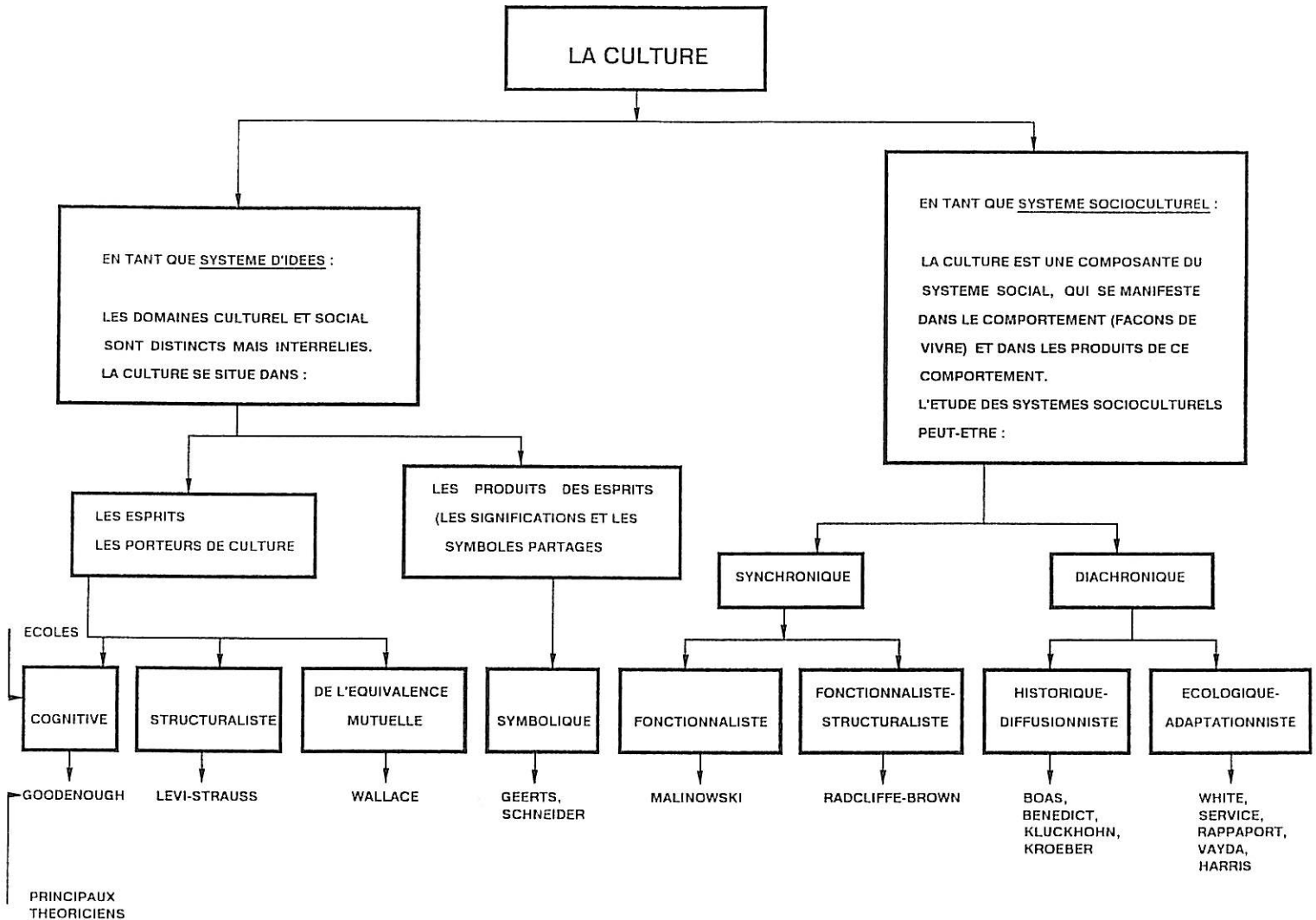
Une première interrogation porte sur l'attitude des chercheurs vis-à-vis du pouvoir, dont les enjeux sont souvent masqués par l'interrogation sur la culture ou l'identité. Dans la plupart des travaux l'expression de "culture" intègre surtout le niveau symbolique des relations entre acteur et entreprise. L'entreprise, en tant que construit social, s'y trouve en effet décrite par ce qu'il est convenu d'appeler sa structure informelle (par opposition à la structure formelle prévue dans l'organigramme et les définitions de mission): valeurs et normes de groupe, règles du jeu collectif, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes et histoires engendrés par le corps social.

La culture pour ces auteurs est donc symbolique de l'équilibre socio-politique sous-jacent.

A tout cela s'ajoute la dimension affective de la relation acteur-entreprise. Comme la dimension rationnelle, elle peut être décrite en deux temps : d'une part, le rapport spécifique d'un individu à une organisation ; d'autre part, la complexité introduite par la présence d'autres individus en interaction avec le sujet.

### Qu'est-ce que la culture ?

B.Ramanantsoa présente ensuite un tableau permettant de résumer les différentes définitions de la culture d'entreprise dans la littérature managériale.



Source : ALLAIRE et FIRSIROTU

Le principal clivage apparent dans cette classification porte sur l'appréhension même de la notion de culture; dans certaines approches, la culture est un système d'idées : l'entreprise "a" une culture. Dans d'autres approches, l'entreprise "est" une culture, c'est-à-dire un système socio-culturel en soi.

B.Ramanantsoa présente un classement des différentes théories sur culture et identité en trois branches : les approches normatives, les approches contingentes et les approches analytiques.

### Des approches normatives

Elles sont en général développées par des consultants qui cherchent à les présenter comme scientifiques. La culture est alors conçue comme l'ensemble des valeurs partagées consciemment. Ces auteurs (par exemple Peters et Waterman, Deal et Kennedy...) développent l'idée qu'il existerait une culture idéale d'entreprise. Ils en font découler des méthodes de management de la culture, de création ou modification de rites ou de mythes dans l'entreprise. Ces approches connaissent en général le succès auprès des praticiens dans la mesure où elles leur donnent le sentiment de pouvoir soulager leurs angoisses. Elles trouvent un terrain particulièrement favorable en France, où se sont développés des concepts spécifiques fondés sur cette conception de la culture, tels le projet d'entreprise ou la charte d'entreprise.

### Des approches contingentes

Les questions autour desquelles se sont fondées ces approches sont les suivantes : sous quelles conditions peut-on réussir des modifications à la culture d'une entreprise ? Jusqu'où peut-on faire évoluer cette culture ?

Ces approches ne comprennent pas des références scientifiques de façon précise mais elles travaillent à partir d'un concept de culture d'une organisation relativement élaboré, intégrant la notion de valeurs partagées mais également des éléments de nature plus consciente. Un certain nombre de notions sur lesquelles elles s'appuient sont tirées d'autres sciences humaines telles la psychologie (théorie de l'apprentissage), la linguistique, l'anthropologie.

### Des approches analytiques

Ces approches se caractérisent par une volonté de mettre en place des grilles d'analyses et de procéder à l'élaboration d'une réflexion complexe sur la culture d'une organisation. Selznik en a été l'un des précurseurs.

Plusieurs s'appuient sur des concepts tirés explicitement d'autres sciences telles la psychopathologie, la psychanalyse, la linguistique. Les réponses apportées à la problématique de l'action volontaire sur la culture diffèrent.

De Vries et Miller, auteurs de "L'entreprise névrosée" peuvent être rattachés à ces approches; Ch. Krejman qui fait de l'identité un système processuel, peut l'être aussi. Certains de ces auteurs "analystes" estiment que la culture d'une entreprise ne peut être changée volontairement.

En conclusion, B.Ramanantsoa situe ses propres travaux dans ce panorama : à la suite de R.Reitter et JP.Larçon, il a consacré ses recherches à chercher où se situe l'imaginaire dans la culture de l'entreprise. L'une des conséquences de leurs analyses est qu'il est extrêmement rare qu'une entreprise transforme sa culture, sauf à redonner confiance simultanément aux associés, fournisseurs et au personnel interne.

Il a constaté ce faisant une très grande stabilité de la culture, qui n'évolue qu'à l'occasion de traumatismes où l'entreprise survit aux individus en se transformant. Il insiste enfin sur la difficulté à accéder à la culture de l'entreprise pour un intervenant extérieur, dans la mesure où elle se concentre dans des tabous tels la vie privée du Directeur Général, difficilement dicibles dans le cadre des rapports entreprises/consultants par où se fait l'accès à l'étude de la culture.

Cette présentation, ouvre plusieurs thèmes au débat.

### Quelques approches pratiques de l'identité

Un participant estime qu'outre les tabous mentionnés par B.Ramanantsoa, la culture, telle qu'elle est analysée par les chercheurs en gestion ou encore par C.Hocquard. et JM.Oury, contient des éléments très opératoires, d'ordre cognitif.

En effet, Stanley Davis a développé une distinction entre "guiding beliefs" et "daily beliefs" qui représente ce double contenu. B.Ramanantsoa mentionne ainsi l'entreprise leader mondial de la brouette, pour laquelle la seule diversification envisageable est le monte-matériaux, autrement dit la brouette verticale : cet attachement à la brouette est d'ordre culturel bien que très opératoire.

Un autre participant suggère que la culture ou l'identité peut être conçue comme code qui permet aux gens de l'entreprise d'interpréter de la même façon des phénomènes ou des symboles de façon à agir ensemble et à se positionner les uns par rapport aux autres.

Ceci est confirmé par un praticien qui estime que ses gestes extérieurs sont décisifs pour la culture de l'entreprise par leur valeur symbolique plus que par leur contenu réel. Un autre estime à ce propos que ces quelques gestes symboliques contiennent l'essentiel de ce qu'un dirigeant peut faire, hors temps de crise, pour faire évoluer la culture de son entreprise.

### Interdépendance de la culture et de l'action

Un participant estime que l'exposé n'a pas assez marqué l'importance du lien entre la culture et l'action : en effet pour donner un sens au concept de culture, il a fallu prêter une signification autonome à des conduites sans tenir suffisamment compte des modalités pratiques d'action et de coordination des acteurs entre eux.

Il juge que cette séparation conduit à une confusion, comme celle de linguistes qui confondraient langage et parole, ou compétence et performance : la culture ne peut être comprise sans analyse de son adéquation à l'action des gestionnaires.

Dans le même sens, un autre participant estime que l'identité peut être définie comme la représentation que l'on a de soi-même et que les autres ont de soi; en ce sens la culture ne peut être appréhendée sans analyse de l'interaction avec le monde extérieur.

Un autre participant estime que l'analyse présentée porte sur une description statique de la culture, alors que ses évolutions sont les phases les plus riches à observer. Elles se font par des apprentissages, par des gestes symboliques des dirigeants, par une réflexion sur un projet d'entreprise, ou au travers de crises, voulues ou non.

### Culture et pouvoir

Un participant remarque que l'exposé de B.Ramanantsoa, implique une part de soupçon à l'égard de la culture et de l'utilisation qui peut en être faite par les praticiens. A son avis, la littérature citée par l'orateur contient sous-jacente l'idée que la culture est quelque chose de peu avouable, parce que marquée par des phénomènes inconscients et par des enjeux de pouvoir. Ces deux dimensions ont en commun le fait d'être occultées, sauf à être dénoncées par des analyses spécifiques, inspirées de Marx pour le pouvoir ou de Freud pour l'inconscient. Le thème de la "culture" d'entreprise serait pour les dirigeants un moyen de susciter des consensus à leur profit en masquant les vrais enjeux.

Un participant enseignant explique, et ceci vient à l'appui, de cette idée, que pour faire comprendre la culture d'entreprise à ses élèves, il commence par leur commenter des bandes dessinées de Reiser qui mettent l'accent sur les aspects les plus grinçants de la vie collective. Les étudiants déconcertés émettent en réaction le souhait de voir apparaître une vision communautaire de l'entreprise, dans laquelle les facteurs culturels donnent du sens aux actions des hommes. A cette conception irénique de l'entreprise, cet enseignant préfère l'idée d'une entreprise contractuelle, mieux adaptée au monde que connaîtront ses auditeurs.

### Quel accès à l'identité de l'entreprise ?

Plusieurs participants s'interrogent sur les moyens d'accéder à la culture de l'entreprise. L'un d'eux, praticien, relate une enquête faite il y a quelques années dans son entreprise, au cours de laquelle les réponses par 50 cadres supérieurs à un questionnaire très indirect étaient apparues étonnamment cohérentes. Un autre participant s'étonne toutefois de ce qu'une cinquantaine de cadres aient pu suffire à fonder une réflexion sur l'identité d'un groupe aussi important que l'entreprise en cause.

Un autre participant a eu accès à des entreprises par l'intermédiaire des directions du personnel, et s'étonne de la faiblesse de leur réflexion sur ce sujet de la culture. Au sein de ces Directions, le thème est confié à d'anciens cadres fatigués; en revanche, rien n'est analysé de la création de normes culturelles par les directions financières, par exemple. Dans son expérience, seul le groupe BSN échappe à cette accusation de négligence.

Il suggère qu'une approche de type ethnologique, fondée sur l'observation précise des procédures, de "qui s'occupe de quoi", et de quelle façon, serait plus efficace pour avoir accès à la culture d'une entreprise, et cite le "Guide d'étude des comportements culturels" écrit par Maget vers 1950 et toujours excellent. Ce type d'approche est d'ailleurs ce à quoi s'appliquent les chercheurs en gestion.

Un autre participant estime enfin que l'analyse des mythes présents dans les entreprises est un bon moyen d'accéder à leur identité. Il cite ainsi le mythe, caractéristique de Matra, selon lequel tout ce qui y est entrepris est réussi. A son avis, la culture touche ici à l'idéologie, voire à la propagande. Ceci pose plus largement le problème de savoir quelle liberté peut garder l'individu par rapport à la culture de l'entreprise ?

### L'entreprise et le savoir des clercs

Un participant s'interroge sur le fait que le terme de culture est plus populaire en France que le concept d'identité, et suggère une différence de réaction à la littérature sur le sujet entre la France et les États-Unis.

Là-bas, la culture d'entreprise est vue comme ce qui permet à chacun de se sentir heureux dans l'entreprise. En France, ces réflexions sont plutôt vécues comme nécessaires au développement de l'entreprise. Cette différence explique que le sujet soit aux USA un marché porteur, chaque individu pouvant trouver des aliments à son propre épanouissement dans une lecture solitaire d'un livre, tandis qu'en France la recherche d'identité se confond avec une recherche de consensus.

Plus généralement, un participant reprend l'idée d'analyser les ouvrages cités par M.Ramanantsoa en fonction de leur succès : le rôle du présent séminaire est aussi à son avis de se préoccuper de l'accueil des idées par le public, signe de leur adéquation aux problèmes des praticiens. Il suggère d'ailleurs de distinguer le nombre des acquéreurs de celui des lecteurs véritables, et l'écart parfois important entre eux deux (Peters a vendu dit-il plus d'un million d'exemplaires du Prix de l'Excellence, mais l'ouvrage n'a été à son avis lu que par quelques milliers de personnes...) lui paraît indiquer que le livre est là encore un signe culturel : détenir un tel livre serait peut-être un signe d'appartenance à la catégorie des gens qui ont un pouvoir légitime et reconnu...

### Maîtriser plusieurs cultures

Reprenant l'image du dirigeant qui effectue consciemment des actes symboliques pour créer des références culturelles chez ses collaborateurs, certains participants s'interrogent sur les difficultés de cette création de sens. L'un d'eux cite par exemple le cas de son chef d'entreprise devenu ministre, qui a eu quelque surprise en transposant les discours qu'il avait tenus en tant que patron de son entreprise au Ministère. Il faut à son avis beaucoup de temps pour maîtriser de tels changements.

Un participant évoque à ce sujet la fonction de général d'armée, dont le titre même lui paraît significatif : le général, c'est celui qui est capable de faire communiquer et agir ensemble des gens de différentes armes ayant des cultures très contrastées. L'Ecole de guerre, qu'il a fréquentée en tant qu'enseignant, est précisément le lieu où l'on apprend aux officiers, en leur faisant incarner d'autres armes que la leur, à maîtriser et allier plusieurs cultures : on les y "généralise" en quelque sorte.

Ces derniers éléments pourraient ainsi constituer un début de réponse aux interrogations sur les liens entre culture et pouvoir : le pouvoir serait suspect, parce qu'il serait perçu comme une duplicité de discours vis-à-vis de différentes cultures.

-:-

-:-

-:-