

La culture d'entreprise, aspects groupaux et humains

Jacques Moreau *

- *Analyste des systèmes organisationnels.*
- *Enseignant et superviseur accrédité par l'association européenne d'analyse transactionnelle (TSTA-O)*
- *Intervenant pour la Santé et le Développement des Organisations et des Personnes ®*

Repères historiques¹ :

Du Taylorisme au mouvement des relations humaines.

À la fin des années 20 aux USA, les principes du management scientifique de Taylor sont appliqués dans les entreprises en raison du développement des productions en grandes séries.

Ces principes consistent à rationaliser le travail puisque le travailleur est considéré comme un être non rationnel. Il est supposé n'avoir que des motivations économiques et on ne peut pas compter sur des conduites d'implication mais plutôt sur des penchants naturels de « paresse ». Les tâches sont donc rationalisées et l'on met en place des règles qui visent à supprimer tous les imprévus.

C'est dans ce contexte que des chercheurs supervisés par E. Mayo² étudient à la Western Electric de Chicago des facteurs d'amélioration du rendement comme l'éclairage, les pauses...

Les conclusions de l'étude sont surprenantes pour tout le monde. **L'amélioration du rendement est indépendante des conditions de travail.** Pour l'expérimentation, des ouvrières avaient été placées dans un lieu aménagé spécialement. Le rendement avait alors augmenté de façon significative. Après avoir rétabli les conditions initiales de travail, on a constaté que le rendement se maintenait au meilleur niveau.

La suite de l'étude montra que c'était l'établissement de **bonnes relations à l'intérieur du groupe ainsi formé ainsi que l'attitude de la direction** qui motivaient leur rendement.

Ce constat mettait en évidence que les salariés n'ont pas seulement des motivations économiques mais aussi des motivations sociales :

- Constitution d'un groupe solidaire (de petite taille)
- Bon climat interne,
- Devenir visible aux yeux des autres,

¹ Les repères cités sont tirés du livre « Les Organisations-Etat des savoirs, Editions Sciences Humaines, 1999

² E.Mayo, The social Problems of an industrial civilization, Harvard University Press, 1945. Cité par Dominique Oberlé, Maître de conférences à l'Université de Paris X Nanterre.

- Obtenir de la considération et de la reconnaissance (de la part de sa hiérarchie et des pairs)
 - Développer un sentiment d'appartenance.
- Ce travail a donné naissance au « **mouvement des relations humaines** » qui se développa ensuite. Il a été, à juste titre, critiqué pour son angélisme et la non prise en considération de la dimension nécessairement conflictuelle du monde du travail (conflits d'intérêts et d'enjeux).

Il n'en demeure pas moins, que la mise en évidence de ces motivations (nous dirions aujourd'hui sociales et psychologiques) reste d'actualité. Les expériences dans ce sens le confirment.

Nous pouvons relier ce point à la théorie d'Eric Berne sur les 3 soifs fondamentales des humains :

- Soif de stimulation et de reconnaissance
- Soif de position
- Soif de structure (du temps).

Berne nous montre combien il est important pour chacun de nous de satisfaire ces soifs ; lorsque cela n'est pas le cas, nous pouvons entrer dans des comportements répétitifs (appelés scénario) qui peuvent s'avérer « nocifs » pour notre santé physiologique et mentale.

Les dirigeants et managers peuvent apprendre (et ce n'est pas toujours si facile !) à ne pas renforcer les salariés dans ces comportements peu productifs pour le travail et le développement des individus.

La psychologie sociale :

Kurt Lewin³, l'un des fondateurs de la psychologie sociale moderne, a orienté ses recherches sur l'étude des groupes. Sa théorie repose sur un principe des approches systémiques : « *le tout est différent de la somme des parties. C'est la manière dont les éléments s'agencent et se structurent entre eux qui caractérisent le groupe et non les caractéristiques intrinsèques de chaque élément.* »

Les sportifs connaissent bien ce principe et ses applications : « *il ne suffit pas d'insérer un bon joueur dans une équipe pour qu'elle gagne et si l'on fait une équipe avec des joueurs de*

³ K. Lewin, Resolving Social Conflict, Harper and Brothers, 1948

grands talents, la garantie de résultat n'existe pas »

On peut donc en conclure que **le groupe a une réalité propre** : c'est un organisme en soi, et j'ajoute qu'il est vivant puisqu'il en présente toutes les caractéristiques.⁴ Le droit français reconnaît aujourd'hui cette réalité en instituant la responsabilité d'une personne morale.

Cette réalité s'exprime à travers :

- Les membres bien sûr
- Les buts du Groupe
- Ses valeurs et normes
- Ses modalités de communication et de commandement
- Les statuts et les rôles des participants
- La manière dont les éléments pré-cités sont perçus par les membres du groupe (ce que l'on appelle l'« imago de groupe » en analyse transactionnelle).

Ces éléments d'un groupe sont interdépendants de sorte que si l'un varie, les autres varient également (principe des systèmes). À titre d'exemple, Lewin et ses collaborateurs R. Lippit et R.K. White ont ainsi mis en évidence que la modification du mode de commandement produisait un climat différent dans le groupe :

- Un commandement autoritaire produit un climat soit très agressif soit apathique. En analyse transactionnelle, nous dirions que l'utilisation du Parent Normatif négatif par l'Autorité provoque en retour l'utilisation de l'Enfant adapté rebelle non OK (agressivité) ou de l'Enfant adapté soumis non OK (apathie).
- Un commandement de type laisser faire conduit à une grande agressivité. L'Enfant adapté rebelle non OK, manquant de stimulations, escalade dans l'agressivité pour se faire reconnaître.
- Le commandement de type démocratique est celui qui produit le moins d'agressivité. Nous pouvons traduire cela par l'utilisation et la stimulation de l'état du moi Adulte.

K. Lewin déduit de ses expériences que les comportements en groupe ne relèvent pas seulement de la psychologie individuelle, mais d'une psychologie sociale, de comportements groupaux.

De nombreux psychologues ont confirmé ce point en mettant en lumière des comportements

⁴ Jacques Moreau : le groupe est un organisme vivant : article à paraître (ci-joint).

de groupe (mécanismes de défense) comme, par exemple, la confluence (faire comme les autres pour conserver l'appartenance) ou l'anti-confluence (se singulariser systématiquement).

Cette approche théorique a ouvert la voie à l'étude des facteurs constitutifs de la structure des groupes :

- Réseau de communication
- Hiérarchie des rôles et des statuts
- Climat,
- Cohésion
- Moral des membres
- Normativité des groupes...Etc.

Ces éléments ont été magnifiquement synthétisés par Berne dans sa théorie organisationnelle⁵.

Il nous donne à la fois des éléments d'analyse et de compréhension des groupes et en même temps des outils efficaces pour intervenir de façon pertinente et saine (c'est-à-dire au bénéfice mutuel du système et de ses dirigeants et des membres, à l'intérieur d'un contrat que les signataires ont le pouvoir de réaliser).

Le groupe influence l'individu :

EN 1958, le psychologue social Herbert C. Kelman a mis en évidence trois raisons qui conduisent les individus à modifier leurs opinions et comportements pour se mettre en accord avec ceux du groupe :

- On peut se conformer par complaisance : le conformisme est alors utilitaire, il n'atteint pas les croyances profondes de la personne, il lui permet seulement d'éviter les problèmes.
- On peut se conformer par identification : on veut être accepté par le groupe qui nous tient à cœur.
- On peut se conformer par intériorisation : l'individu est alors convaincu, non de s'adapter au groupe mais d'adhérer de son plein gré.

Quoi qu'il en soit, du seul fait qu'il existe, le groupe fait pression sur l'individu qui consciemment ou non subit son influence.

Je fais l'hypothèse que cette influence s'exerce à la fois par le biais des aspects formels (règlements, organisation du travail, pression sur les objectifs)...et par celui des aspects informels (réseaux d'influences, climat,

⁵ Eric BERNE - *Structure and Dynamics of Groups and Organizations*, Grove Press, 1963.

normes internes suivies mais non explicites)...Etc.

L'individu influence la vie et les orientations du groupe.

L'expérience montre que les individus aussi influencent le groupe. On peut d'abord citer les détenteurs de l'Autorité qui ont en charge la réalisation des objectifs institutionnels. Selon E. Berne, tout groupe est dirigé par 3 types de leaders (ou groupe de leaders) :

- **Le leader responsable**, c'est-à-dire celui qui est nommé ou élu et qui dispose d'une délégation identifiable. Sa rôle est de maintenir la cohésion d'ensemble, de donner les moyens de réussir les objectifs et d'être le garant de la culture. Il donne le sens au travail.
- **Le leader effectif** est celui (ou ceux) qui est reconnu compétent par les membres sur le métier de l'entreprise. Son rôle est de faire « tourner le système ». Il organise.
- **Le leader psychologique** est celui (ou ceux) vers qui on se tourne et de qui on écoute les conseils lorsque l'entreprise est remise en question, traverse une crise ou en cas de problèmes relationnels.

Ces trois types de leaders, lorsqu'ils sont d'accord sur les objectifs et la manière de les atteindre disposent d'une force d'influence importante qui permet la réussite et le succès. À l'inverse les désaccords explicites ou larvés entre eux influence le groupe vers des difficultés réelles et perceptibles et des pertes d'efficacité.

On peut situer ainsi les « patrons charismatiques » (comme, Steve Job, créateur d'Apple). Il s'agit alors d'un leader qui cumule les 3 formes de leadership et qui est donc très puissant.

Dans la plupart des entreprises, ces formes de leadership sont détenues par des personnes différentes.

Il convient aussi de citer, comme influençant le groupe, les détenteurs de pouvoir. J'appelle pouvoir, la capacité d'un individu ou d'un groupe à changer les objectifs institutionnels de façon irrévocable (par exemple, se retirer d'un marché, fermer une usine, changer la stratégie, les produits)...

Ceci est différent de l'autorité d'un groupe qui est en charge de la réalisation des objectifs institutionnels.

Ce pouvoir appartient en général aux propriétaires, aux actionnaires ou aux

financeurs.⁶ Mais il existe aussi d'autres sources de pouvoir institutionnel comme les syndicats, les associations de consommateurs et les groupes de pression, les experts externes...

Ainsi, nous pouvons en conclure qu'à la fois le groupe influence les individus et certains individus ou groupes d'individus influencent le groupe dans une relation systémique.

La culture comme système d'influence.

L'origine de la notion de culture d'entreprise est souvent attribuée à Elliot Jaques, fondateur du Tavistock Institute à Londres. En 1952, il définit la culture d'entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté. »

Dans les années 50 et 60, les études américaines sur le management s'intéressent aux variations des modes de gestion dans des pays différents et donc aux facteurs culturels de différents pays. À titre d'exemple, Philippe d'Iribarne⁷ souligne la prégnance dans l'entreprise française de traditions professionnelles héritées de l'Ancien Régime et qui perpétuent une répartition des tâches en *nobles et moins nobles*.

Les années 80 ont été fortement inspirée par l'exemple japonais qui donne un sens à la notion de « corporate culture » qui a été traduit en français par « culture d'entreprise. »

Cette notion a donné naissance à un grand nombre de développement en matière de ressources humaines : groupes d'expression, cercles de qualité, projets d'entreprise, histoire d'entreprise...

Elle est aujourd'hui remise en cause par divers facteurs : réductions des bénéfices, instabilité de l'emploi et des marchés financiers, usure de la notion, superficialité de ses usages par les dirigeants et managers.

Les analystes transactionnels se sont aussi intéressés à la culture d'entreprise et sous une autre forme⁸

Il s'agit pour eux de relier la notion de culture et celle de scénario.

⁶ Henry Mintzberg, Le manager au quotidien, Editions d'organisation, 1984

⁷ Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur, Seuil, 1989

⁸ Jean-Pierre Quazza et Graham Barnes, article de la Revue française de gestion, septembre 84
Rosa Krausz, Le scénario national brésilien, AAT 33, 28-32

Lizia Dagostino, Restructurer le Parent organisationnel, AAT, Avril 93.

Jacques Moreau, Le sens de l'action, une lecture AT, AAT, Juillet 2000.

En analyse transactionnelle, on appelle scénario de vie, « un plan de vie inconscient élaboré dans l'enfance, renforcé par les parents et le milieu familial, justifié par les événements ultérieurs et aboutissant à une issue prévue et prévisible. »

Depuis une dizaine d'années, on distingue le **plan de vie** (ensemble des conclusions prises par une personne dans son enfance et qui favorisent son autonomie et sa croissance) **du scénario** (ensemble des conclusions non revisitées qui conduisent la personne vers « ce qu'elle redoute le plus » et vers des comportements au détriment de son autonomie (ce que Freud avait pressenti en observant des compulsions de répétition).

Par analogie, on peut également parler de scénario d'entreprise.

« La culture d'entreprise est la face externe (visible et consciente) de son âme (identité). Elle permet d'assurer la cohésion d'un groupe social et oriente les comportements de ses membres ; en cela elle constitue un repère structurant pour les membres et elle est perceptible par les partenaires externes (clients, fournisseurs...) : Habitudes, valeurs explicites, modes de commandement, histoire officielle... »

Le scénario en est la face interne, invisible et inconsciente.

Je le définis ainsi⁹ :

« Considérant l'entreprise comme un organisme vivant, le scénario c'est son histoire de vie (son plan de vie) :

- *Qui se déroule comme un film, hors de la conscience Adulte des personnes qui la dirigent et qui y travaillent.*
- *Il est constitué par un ensemble de décisions (explicites) et de conclusions (non-dites) portant sur la « Technique », « l'Etiquette » et le « Caractère » ,*
- *Prises dans le passé par des personnages importants (l'Evhémère ou le leader primal¹⁰, à des moments clés de la vie de l'Entreprise pour continuer à survivre et*

⁹ On trouvera en annexe une schématisation de la culture et du scénario

¹⁰ Elliot Fox - La théorie organisationnelle de Berne - traduit du TAJ volume 4, octobre 1975 - In « Les Classiques de l'AT » - volume 1.

se développer dans la situation existentielle qu'elle rencontre.

- *Certaines de ces décisions et conclusions sont encore en œuvre et utiles à la situation présente.*
- *D'autres sont inappropriées ; elles peuvent au mieux ralentir l'efficacité de l'Entreprise et au pire la conduire à sa disparition.*

Ces conclusions et décisions exercent une telle pression inconsciente qu'elles ne sont pas remises en question par les managers actuels malgré les dysfonctionnements qu'elles entraînent, ou que les tentatives de remise en question échouent. »

A contrario, l'antinomie du scénario, c'est un plan, une Politique qui reste ouverte à l'alternative et comporte un gradient suffisant d'autonomie.

À titre d'exemple, cette entreprise qui s'est constituée petit à petit, par la réunion d'affaires familiales. Les familles n'étaient plus en mesure de financer les énormes investissements nécessaires pour conserver un produit compétitif sur le marché. Ces fusions successives furent faites sur la base d'un accord implicite que j'ai pu ainsi reconstituer lors d'une étude: « nous nous réunissons pour mettre en commun nos moyens mais chacun reste maître chez lui ». Ainsi, la direction générale de ce groupe intervenait peu dans les orientations politiques et était très active pour les investissements techniques. Ce groupe « mou » était cependant devenu le leader français sur son marché, dégagait des profits substantiels et pratiquait un management qui donnait une relative satisfaction à ses partenaires internes et externes. Les directeurs d'unité étaient très compétents (leaders effectifs et psychologiques) et conduisaient leurs affaires de façon très performante. Focalisée sur l'aspect technique (puisque l'aspect politique lui était « interdit »), les dirigeants du Groupe (leader responsable) voulurent acheter une entreprise X pour compléter leur gamme de produit. Ce raisonnement était juste au plan technique et commercial mais il comportait un risque financier important en raison du prix de vente élevé.

L'achat fut malgré tout réalisé, le groupe s'endetta lourdement. Cet investissement n'eût pas le retour souhaité. Il fallut donc faire appel à des financiers externes pour sauver le groupe d'un naufrage.

Les nouveaux actionnaires ignorant tout de l'accord implicite et largement inconscient, nommèrent un nouveau Directeur général avec pour mission de constituer un groupe puissant et de « mettre de l'ordre » dans ce conglomérat d'entreprises, c'est-à-dire d'intervenir dans les unités pour rationaliser la gestion, les produits, les stratégies...

Le premier dirigeant échoua faute du soutien des dirigeants d'unité qui possédaient le savoir technique.

Le second aussi et ainsi 9 directeurs généraux se succédèrent en 12 ans, et tous échouèrent. On vit des malins, des brutaux, des gentils, mais aucun ne parvint à satisfaire les nouveaux actionnaires.

L'entreprise X rachetée fût même revendue pour une somme dérisoire, alors qu'elle avait coûté plusieurs centaines de millions.

Le cours en Bourse s'effondra (alors que la Bourse grimpeait allègrement).

Il fût fait appel à un nouveau groupe d'actionnaires qui racheta 55% des parts et commis à peu près les mêmes erreurs. Devant l'impossibilité de « faire marcher droit » les directeurs d'unités, certains furent licenciés, remerciés ou conduits sur le pas de la porte. Peine perdue !

Le nouvel actionnaire décida alors de racheter 100 % des parts, pensant ainsi maîtriser la situation. Le coût fût de 500 millions d'euros soit 3,2 milliards de francs.

En fait il s'agissait d'un changement culturel profond qui touchait à la fois les fondements même de cette entreprise (objectifs institutionnels), ses valeurs profondes, son mode de management et donc son identité. Le coût fût énorme, et les séquelles financières sont encore à venir car ce groupe s'est fortement endetté pour racheter 100 % des parts et ne il ne peut plus investir à hauteur de ce qui devrait être fait pour maintenir les avantages compétitifs des produits. Le gâchis humain est de même nature. Sans parler des excellents professionnels de tous niveaux qui se sont découragés et sont partis, on peut constater une perte de motivation d'ensemble, une baisse de la créativité et un climat lourd de menaces. Beaucoup de personnes vivent dans la peur et investissent leur énergie dans leur propre protection. On voit clairement comment une « décision scénarique implicite » oriente l'avenir d'une entreprise hors de la conscience Adulte de ses dirigeants qui sont pourtant d'excellents professionnels et dont l'intelligence ne fait aucun doute.

Il semble aujourd'hui que ce groupe s'oriente vers une meilleure compréhension du

phénomène et un traitement de ces aspects scénariques.

On peut être à juste titre surpris que personne ne se soit préoccupé de la culture et qu'aucune réflexion avec les forces vives de l'entreprise ne soit organisée.

C'est aussi cela le scénario !!!

En parlant avec des confrères intervenants qui travaillaient pour cette entreprise, nous nous sommes aperçus que les individus étaient aussi « ramenés dans leur scénario individuel¹¹ et dans leurs mécanismes d'échec » : ne pas réussir malgré beaucoup de travail, se couper des autres et finir seul et rejeté, oublier des éléments de réalité dans des décisions en se focalisant plus sur les détails que sur les points clés, ne pas oser dire non et en être victime...

Vers une psychologie sociale clinique.

Le temps des études sociologiques brillantes mais trop abstraites¹² ou des « tâtonnements expérimentaux de certains apprentis sorciers » est passé.

La dignité humaine et le bon sens économique nous conduit à envisager des interventions en entreprise sous une autre forme.

- Si les entreprises sont des organismes vivants,
- Si donc, elles sont sujettes à des « crises », des maladies inhérentes à leur développement,
- Si l'on connaît assez bien maintenant la structure d'une entreprise et les influences culturelles exogènes et endogènes
- Si on sait que ce sont les hommes qui portent la culture et donc le scénario,

Alors, on peut envisager d'appliquer à l'entreprise des « traitements » du scénario. Ce mode d'intervention, du fait des aspects psychologiques qu'il présente, s'apparente plus à une démarche clinique que médicale proprement dite.

Ces traitements doivent permettre à la fois de renforcer positivement le « système entreprise » et ses performances. Ils doivent aussi promouvoir la dignité des personnes en stimulant leur autonomie, leur responsabilité, leur réflexion propre et la gestion de leurs émotions professionnelles.

¹¹ Au moins ceux qui étaient en contact avec mes confrères

¹² La sociologie mérite d'être comprise et intégrée par les dirigeants d'entreprise.

Sous l'impulsion du Professeur Michel Guichard¹³ et avec mon confrère Jean-Luc Pignol¹⁴, nous avons développé depuis une dizaine d'années des méthodologies propres à réussir ce type d'intervention.

Les expériences que nous avons menées, directement ou indirectement, ouvrent à notre avis une nouvelle voie de travail pour les dirigeants d'entreprise et leurs collaborateurs, ainsi que pour les intervenants spécialisés dans ces questions.

Il s'agit de prendre en compte à la fois l'intérêt organisationnel et l'intérêt humain, même s'ils sont en tension conflictuelle.

Ces interventions sont nécessaires pour soutenir les entreprises en ce sens qu'elles créent de la valeur ajoutée¹⁵. Cette création de richesse est indispensable pour éviter la pauvreté sur laquelle tous les totalitarismes et intégrismes font leur lit.

Il s'agit bien de remettre « **l'Homme à sa place juste : au cœur de l'entreprise.** »

¹³ Professeur de psychologie h.c., à l'Université de Besançon, analyste transactionnel, Didacticien et Superviseur

¹⁴ Psychologue, psychothérapeute en Intervenant pour la Santé et le Développement des Organisations et des Personnes®

¹⁵ Economique et sociale