



Culture et valeurs en entreprise

Culture et Valeurs sont deux mots dont on entend de plus en plus parler dans la société française mais aussi dans les entreprises où des projets "valeurs" voient le jour. Enquête & Opinion est sollicité sur ces questions pour mettre à jour des informations telles que l'existence de ces valeurs dans le travail des salariés, la perception au quotidien de ces valeurs, la mesure de leur évolution au fur et à mesure de l'avancement des projets.

Nous sommes souvent amenés à constater que le flou qui entoure ces deux mots nécessite, au préalable, un petit retour sur la théorie, qui permet de donner à tous les acteurs des référents communs, gages d'une plus grande efficacité.

Il nous a semblé utile, pour ceux qui souhaitent s'engager dans des actions, de fournir quelques éléments de réflexion.

Pierre Billaut

La culture dans tous les sens...

- ❑ Le sens classique français renvoie à l'idée de création, d'œuvre. Il suppose une capacité de définition de ce qui, à un moment donné, est considéré comme patrimoine, savoir, création et connaissance, étant entendu que les définitions évoluent dans le temps.
- ❑ Le sens allemand est proche de l'idée de civilisation et intègre les valeurs, les représentations, les symboles et le patrimoine, tels qu'ils sont partagés par une communauté à un moment de son histoire.
- ❑ Le sens anglo-saxon est plus anthropologique et prend en compte les manières de vivre, les styles, les savoirs quotidiens, les images et les mythes.

Culture et culture d'entreprise

La culture et l'ensemble du processus de socialisation permettent à l'individu de se construire des repères mais aussi de structurer ses valeurs. Ainsi, valeurs et culture sont indissociables mais pas synonymes.

Récemment engagés dans plusieurs travaux concernant la culture (évaluation des pratiques culturelles, mise à jour de normes, de valeurs et de comportements dans différentes entreprises et collectivités), nous avons pu vérifier que la principale difficulté, pour traiter ces questions, résidait dans la complexité à définir précisément le mot culture.

Pour bien manier un concept, il faut le connaître et donc en l'espèce répondre à la question : "la culture, c'est quoi" ? En France le mot recouvre instinctivement l'idée de création, d'œuvre et à ce titre oublie les autres facettes. C'est, entre autres, la langue allemande qui permet de donner à ce terme toute son acception. En effet, trois termes existent :

- "Anbau" désigne la culture au sens du travail agricole, (bebauen signifie cultiver et aussi construire/structurer),
- "Bildung" signifie culture au sens de formation, d'éducation,
- "Kultur" renvoie plus spécifiquement au champ de la production intellectuelle¹.

Ainsi, si on garde en tête ces trois définitions et ce qu'elles recouvrent, on arrive à entrevoir ce qu'est la culture, et également la complexité du terme et les liens qui sont noués dans ce mot.

...

[1] A Lire sur le sujet l'article, passionnant et érudit, de Jacques Berchadsky "culture partagée" – Les actes de lecture n°81 mars 2003

Valeurs

Pour l'entreprise, on pourrait donc retenir que la culture c'est de la construction, de la structuration, de la formation, de l'éducation, tout un ensemble de processus qui, autour de valeurs, de rites, de normes, de signes et de symbole ont créé et fédéré une communauté qui partage des choses. La culture c'est un "en commun".

Et c'est bien là que le bât peut blesser, promouvoir la culture d'entreprise c'est, de fait, créer ou renforcer un "en commun", alors que dans le même temps les pratiques managériales tendent à le déconstruire. La crédibilité et l'efficacité de tels projets nécessitent la capacité à pouvoir (vouloir ?) réduire cette dissonance.



Le mot culture en Chinois est composé de deux caractères ; celui de gauche que l'on peut traduire par la "lettre" est un caractère qui renvoie à la notion d'écriture, c'est le sens premier mais il porte en lui aussi la notion de "ensemble des formes d'expressions du langage humain et des arts", celui de droite est un caractère plus difficile, il renvoie à la notion de "transformation", de "potentialité multiple" voire même de "potentialité infini" aussi l'association des deux caractères se traduit en français par "culture" mais peut être aussi traduite du chinois en français comme "formes variées des moyens humains d'exprimer les choses de la vie et de l'univers".

Un grand groupe français affiche les 5 valeurs suivantes :

Sens du client

Responsabilité

Innovation

Performance (financière)

Solidarité

A votre avis s'agit-il effectivement de 5 valeurs ?

"Les valeurs ont fait l'objet de nombreuses investigations tant par les psychologues que les sociologues. Les définitions qui peuvent en être données restent souvent relativement ambiguës et il y a de nombreux recouvrements entre les concepts.

D'une manière générale, on peut considérer que les valeurs sont révélées par un ensemble d'aspirations convergentes. Celles-ci **s'organisent de façon cohérente pour constituer un référentiel qui oriente l'ensemble de l'activité de l'individu**. Dans cette perspective, les valeurs englobent ou expriment des motivations. En se référant à diverses sources, les auteurs proposent de définir les valeurs comme :

- des concepts ou des croyances,
- relatifs à des buts ou des comportements désirables,
- qui guident la sélection ou l'évaluation de comportements ou d'événements,
- et qui sont ordonnés selon leur importance relative.

Plus générales que les motivations, les valeurs sont également plus stables et plus structurantes que les attitudes car elles sont moins disposées à évoluer. Les valeurs doivent cependant être distinguées des normes socioculturelles. Ces dernières sont avant tout prescriptives. Elles déterminent un cadre général de fonctionnement qui permet aux individus de vivre ensemble au sein d'un même corps social. Les valeurs peuvent conduire à l'acceptation de certaines normes et relèvent davantage d'arbitrages individuels. En accordant plus d'importance à certaines valeurs plutôt qu'à d'autres, l'individu sera amené à répercuter cette hiérarchie à la fois sur sa manière d'être ou de se comporter et sur les objectifs qu'il poursuit dans la vie".²

De ce rappel théorique, il faut retenir que les valeurs orientent l'ensemble de l'activité d'un individu et que leur importance n'est pas identique pour chacun ; mettre en avant des valeurs pour une entreprise doit viser à aider chaque salarié dans l'accomplissement de son travail. En partant de ce postulat on peut, d'une part, construire un projet réaliste, dégager des "vraies" valeurs et d'autre part, mieux analyser la pertinence des valeurs affichées par telle ou telle entreprise (voir encadré).

[2] R.Ladwein