



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le « poids » de la culture entrepreneuriale sur les stratégies d'action des dirigeants

François SIMONET

Consultant, Chargé de cours en
sciences humaines - Université de
Pau et des Pays de l'Adour, France

Docteur en Sciences humaines /
Sciences de l'Éducation et de la
Formation

Résumé

Appréhender l'entreprise par ses caractéristiques culturelles, c'est rendre lisible son identité et ses modes de gestion, pour une meilleure organisation.

Cet article présente une recherche réalisée en France à propos du « poids » des caractéristiques organisationnelles sur les stratégies d'action des dirigeants.

Pour appréhender et analyser (à partir des valeurs culturelles, des conceptions et des représentations exprimées) ces stratégies (déclarées) d'action, il a été procédé à des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de structures diverses (associations, entreprises, collectivités territoriales et État), privilégiant l'approche qualitative.

L'interprétation des « réseaux sémantiques » constitués par l'analyse de ces entretiens fait apparaître des types de management. Ceux-ci paraissent mobilisés par les systèmes de valeurs spécifiques qui organisent le fonctionnement des organisations et que les dirigeants « incarnent ».

Mots-clés : culture; entrepreneurial; organisation; management; stratégies d'action.

Le « poids » de la culture organisationnelle sur les stratégies d'action des dirigeants

1. L'organisation entrepreneuriale en modèle social.

2.

À la fois décriée et vénérée, considérée comme aliénante tout autant que socialisante, l'entreprise se présente en modèle d'organisation rationnelle et efficace. Une entreprise productrice de valeurs qui mobilise, *stratégiquement* et de manière *réfléchie*, ses/des ressources, notamment sur le plan des relations humaines, laissant entendre son intérêt pour les individus compétents et talentueux.

Notre monde technico-scientifique, propriété des experts, fonctionne d'après une véritable logique d'*entreprisation* du monde (Solé, 2008), imposant des pratiques, des méthodes, des principes et une lexicologie (Fayolle, 2003 ; Cherchem, Fayolle, 2010) : l'innovation, le risque, la responsabilité, la volonté de changement, la valorisation des (bons) comportements et des (bonnes) attitudes, la prise d'initiatives et de responsabilités, le travail en équipe, la réactivité, la flexibilité, les échanges d'idées, la participation, la culture. Autant de termes fortement ancrés dans les esprits et participant à la vision d'une société « moderne ».

Totalement ancré dans un contexte de mondialisation, avec le *marché* (la libre concurrence) et le *capitalisme* (ses monopoles et la logique de dérégulation), le management s'affirme en méthode rationaliste et gestionnaire significative du modèle entrepreneurial. Il s'inscrit dans la vision d'un monde « gérable », où même l'organisation de la Cité et de l'État - considérant que « le public se met aux méthodes du privé »¹ - est envisagée sous l'angle de la gestion bureaucratique et budgétaire des affaires.

Le modèle et la méthode relèvent de l'idéalisation : 1) d'une forme d'organisation sociale et 2) d'une figure : l'entrepreneur, comme explorateur, aventurier, créateur, découvreur de talents. Individu admiré, prenant des risques, misant sur l'avenir ; sachant exploiter une idée, développer une proposition, saisir une opportunité. N'est-il pas révélateur d'avoir nommé ces investisseurs prenant des risques les « Business angels »²? Investisseurs audacieux, organisés en réseaux, stimulateurs de vocations, chasseurs d'innovations (là où d'autres étaient chasseurs de têtes), participant de la dynamique entrepreneuriale.

La préoccupation de l'entreprise est l'adhésion à ses propres (systèmes de) valeurs - qui se donnent à voir au travers des modes d'organisation, des mots d'ordre, son emblème/logo, son histoire. Le terme *culture d'entreprise* est d'usage, bien qu'il s'agisse plutôt de la culture *de* ou *dans* l'entreprise (Cuche, 2004). Une culture qui vise à mobiliser et organiser les individus dans le but d'obtenir d'eux des comportements conformes à ce qui est attendu et souhaité. Et si de tels effets sont possibles, c'est bien par l'implication psychologique des individus dans l'organisation, tenant compte de l'imaginaire, de la culture et du symbolique (Enriquez, 1997). Au sein de l'entreprise, cette réalité va jusqu'à la présence d'un « système

¹ Management, février 2011, revue mensuelle, article de Muriel Jaouën, p. 88-90.

² Un «Business Angel est une personne physique qui investit une part de son patrimoine dans une entreprise innovante à potentiel et qui, en plus de son argent, met gratuitement à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps». Consulté sur le web: http://fr.wikipedia.org/wiki/Business_angel

managinaire » (Aubert, de Gaulejac, 1991). C'est dire que, si la prise de décision et les stratégies se donnent à voir comme des procédés rationnels, il n'en demeure pas moins que ces procédés sont largement imprégnés de caractéristiques non-rationnelles des systèmes de valeurs (culturelles, imaginaires, symboliques) dont ils sont le produits.

3. La « culture d'entreprise » comme mode d'action ?

Eugène Enriquez fait l'hypothèse que « toute société moderne a pour but de créer des individus susceptibles d'adhérer à la culture qu'elle instaure, aux institutions et aux valeurs qu'elle définit et qu'elle défend » (Enriquez, 1997, page 342). Aussi, la « culture d'entreprise », ou encore « culture entrepreneuriale », apparaît comme porte d'entrée pour appréhender un fonctionnement, du fait que « chaque organisation possède une culture qui décrit sa propre façon de faire les choses » (Mintzberg, 1989, p. 320). Ensuite, la culture liée à l'entreprise renvoie à la gestion, au management, à des logiques d'acteurs, des stratégies, des comportements ; elle est entendue « comme un facteur de performance » (Thévenet, 1999, p. 80) et de réussite. De ce fait, préoccupée par l'efficacité de sa gestion et de ses profits, l'entreprise vise à une maîtrise et un contrôle total de son fonctionnement, en réduisant ses coûts et ses investissements. Son intérêt pour la culture viserait à résoudre cette situation : atténuer, voire supprimer les obstacles à son fonctionnement qui se veut efficace. Le fait est que « Les entreprises aimeraient sans doute pouvoir se débarrasser à bon compte du souci d'avoir à gérer la diversité des cultures. Faute d'avoir quelque chance d'y arriver, elles ont un grand intérêt à la gérer avec compétence. Les entreprises offrent un laboratoire privilégié où, ayant observé et analysé la rencontre des cultures, on peut se rendre capable de l'organiser de manière féconde. » (d'Iribarne, 2002, p. 328)

Cette culture qui « fabrique » l'être social, lui permettant de s'adapter à l'environnement et d'adapter celui-ci à ses exigences et à ses besoins, en donnant du sens aux activités.

Les modes de vie sont ainsi définis, selon un processus de rationalisation : la culture organise les relations et les modes de communication. La structure sociale tient par des systèmes de valeurs qui sont en fait des systèmes d'interprétation du monde, de signification et de structuration des comportements (Cuche, 2004) caractéristiques d'une société, et dont elle seule possède les clés pour en déchiffrer le sens. Les valeurs de ces systèmes correspondent aux croyances, aux représentations, aux conceptions, à l'idéologie ; aux lois, aux règles, aux normes et aux usages ; aux langages ; au choix des objets, des techniques et de leur utilisation ; aux manières de faire et de penser les choses ; aux rapports (hiérarchisés) de genre homme/femme, avec les places attribuées. (Castoriadis, 1975)

La culture est ainsi considérée comme la substance dans laquelle s'enracinent nos institutions, nos organisations, les individus, les groupes et les valeurs. Des cultures d'entreprises aux typologies multiples (Ouimet, 2007), qui semblent correspondre à des modes d'organisation spécifiques. Les connaître permettrait-il de dépasser toutes les contradictions et de résoudre toutes les difficultés ? De manière efficace, s'entend !

Accompagner au développement, à la gestion de l'entreprise et de ses ressources, en particulier humaines, à la compréhension de la prise de décision, de manière efficiente, passe par la prise en compte de cette « substance » culturelle entrepreneuriale.

4. Aspects méthodologiques.

La présente recherche s'intéresse à la culture d'organisation et au management, considérant que la première exerce un « poids » sur les *conceptions des stratégies d'action des dirigeants*. Il s'agit de saisir les dynamiques culturelles à l'œuvre dans les stratégies d'action, dégagant des cultures et des types de management. Le postulat étant que, si les stratégies et les

décisions apparaissent comme rationnelles (par l'ensemble des procédures), elles sont cependant le produit des caractéristiques culturelles qui structurent l'entreprise. Ce qui se retrouve dans l'ensemble des « objets » mobilisés, à partir des représentations : les opérations intellectuelles, le choix des techniques, des méthodes et des manières de faire. Et ce, spécifiquement au rôle de dirigeant – dont les décisions sont fonction des caractéristiques culturelles de l'entreprise.

L'hypothèse générale porte sur le fait que les organisations contiennent et véhiculent des valeurs culturelles particulières d'après lesquelles les individus agissent et orientent leurs actions. Ce « poids » de la culture d'organisation sur les activités devrait se révéler dans les discours des dirigeants à travers les mondes lexicaux sollicités (en tant que cadre sémantique de référence, porteur de sens, tout à la fois producteur et support de la culture d'organisation), dont nous supposons qu'ils structurent les pratiques des acteurs.

L'hypothèse de travail considère la dimension structurelle et contextuelle à l'œuvre dans l'orientation des conceptions d'action des dirigeants (le « poids » de la culture). Ainsi, en analysant les éléments sur lesquels reposent les caractéristiques culturelles de l'entreprise, nous avons été en mesure de définir les aspects qui structurent les modes de management.

Tout le déroulement méthodologique permet de comprendre les résultats obtenus.

4.1 Les caractéristiques des dirigeants interviewés et des organisations

Cette recherche a concerné douze dirigeants liés à autant d'organisations. Leur nombre, restreint, ne permet pas de considérer l'échantillon comme représentatif. Faisons cependant l'hypothèse que les organisations ciblées peuvent représenter, de manière idéale, un ensemble beaucoup plus général d'organisations analogues.

Des entretiens semi-directifs, enregistrés³, ont permis de procéder à l'analyse (à partir des représentations et des conceptions d'action que les décideurs ont exprimées) des pratiques (déclarées) de stratégie d'action. L'approche qualitative a été privilégiée, avec la recherche du sens, considérant la subjectivité et l'interprétation : il s'agit bien plus d'obtenir une diversité au niveau des conceptions d'action, des modes de management, qu'une représentativité statistique. L'approche qualitative paraissant plus appropriée pour travailler sur une dynamique particulière, à savoir : s'il y a des spécificités, des particularités, des invariants ou non concernant la culture, et que cela soit défini selon une mesure quantifiable ou non. Les dirigeants étant considérés comme les acteurs idoines pour parler des caractéristiques spécifiques des structures qu'ils dirigent, notamment sur la question des stratégies d'action. Celles-ci étant supposées être orientées par leurs convictions, leurs représentations, mais aussi par les valeurs caractéristiques de l'organisation, d'un contexte. Sont ainsi apparues lors de l'interprétation, à partir des éléments sémantiques des entretiens, les caractéristiques recherchées⁴. Les critères abordés lors de ces entretiens et retenus pour l'analyse et l'interprétation ont été :

✓ Concernant le dirigeant :

- son rôle : conception de ce rôle, principes y présidant, aptitudes particulières, etc. ;
- le fondement de son action : à partir d'objectifs? de critères ?

³ Traitant de pratiques déclarées, ce type d'entretien est approprié pour rendre compte, d'une part de ce qui relève de l'interprétation (conception et représentations du rôle de décideur ; lien entre ce rôle et le fonctionnement de la structure) et d'autre part, de ce qui correspond à la description (caractéristiques de l'organisation, son fonctionnement, la prise de décision).

⁴ Les « univers sémantiques » véhiculés par les propos des dirigeants, que l'analyse statistique a fait apparaître, avec des types de management particuliers.

- la prise de décision : modalités, type de gestion, choix (stratégiques, décisionnels).
- ✓ Concernant l'organisation (en tant que caractéristiques identitaires) :
 - la nature de l'organisation : administration, association, entreprise ;
 - le secteur d'activité ;
 - son utilité, ses principes, ses valeurs, son histoire, le mode de fonctionnement.
- ✓ Les relations entre ces deux aspects :
 - le(s) lien(s) que l'on peut établir entre le rôle du dirigeant et le fonctionnement de l'organisation ;
 - les innovations/les changements attribués au dirigeant : dans les modes de gestion, etc.

Les entretiens ont été traités par l'analyse thématique classique, puis par l'analyse statistique (et multidimensionnelle) réalisée par le logiciel ALCESTE (Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de TEXte)⁵ : à partir du corpus, le logiciel constitue des classes de discours, par la méthode de Classification Hiérarchique Descendante (CHD)⁶ : des « mondes » lexicaux sont ainsi définis, d'après les réseaux sémantiques spécifiques qui les constituent – et qui peuvent être des éléments de différents discours. Pour opérer une recherche sur les caractéristiques culturelles de l'organisation et des modes de management à partir des données sémantiques contenues dans les discours des dirigeants, c'est cette seconde analyse qui sera exposée ici. Elle apporte une densité intéressante : d'une part le logiciel organise les classes de discours, d'autre part, cette organisation permet de proposer une modélisation. L'intérêt de cette analyse statistique est que, par la Classification hiérarchique descendante, elle réduit la multitude de données à quelques dimensions (facteurs) qui peuvent en rendre (partiellement) compte. C'est la recherche d'une structure sous-jacente possible qui est à interpréter, à relier à la réalité des propos ou des situations.

Les différentes classes de familles de discours sont associées à des acteurs (dirigeants) par des variables illustratives⁷. Il s'agit de données objectives qui caractérisent les discours selon la réalité du contexte dans lequel ils se sont exprimés. Cela donne ensuite la possibilité ou non d'établir des corrélations entre les classes et la catégorie d'acteurs. Pour constituer les variables illustratives nécessaires à l'analyse statistique des données, un « portrait » de chaque interviewé a été établi, ainsi que de chaque organisation, dans le but d'obtenir des informations qui caractérisent les discours selon la réalité du contexte dans lequel ils se sont

⁵ Logiciel créé par Max Reinert, Université de Toulouse II Le Mirail. Cf bibliographie.

⁶ Technique d'analyse des données qui s'applique à des tableaux à double entrée, permettant de classer les discours d'après la ressemblance/dissemblance de leur vocabulaire. Cette classification est dite descendante dans la mesure où, lors du premier traitement des données, l'algorithme divise l'ensemble des énoncés selon deux classes, soumises chacune à l'analyse, et ainsi de suite, jusqu'à la détermination de classes terminales des énoncés. Le logiciel permet une analyse lexicale automatique sur le corpus d'entretiens des dirigeants en distribuant les items dans des classes de discours. Pour précision, il ne s'agit pas de traiter des "classes" d'individus interviewés mais plutôt de raisonner en termes de classe de discours des individus (comportant des familles de mots). Leur dénomination est la traduction précise de l'ensemble des termes et des phrases qu'elles contiennent chacune et qui les définissent. Déterminées statistiquement par un logiciel, elles portent différemment la richesse que l'on peut trouver dans les propos "bruts". L'analyse ne réduit pas pour autant le discours d'un individu à une seule classe, auquel son discours dominant correspond, mais il peut être associé, avec une importance moindre, à une autre classe selon un profil lexical différent. Raisonnant avec des familles de mots, dont le regroupement est organisé d'après un lien implicite au sein d'une classe, le terme de "famille de discours" est plus adapté dans l'interprétation des résultats.

⁷ Dans le cadre de l'analyse d'un corpus, chaque entretien est spécifié par des caractéristiques qui permettent d'apporter un éclairage significatif sur les résultats de l'analyse des données quantitatives. Ces caractéristiques sont appelées variables illustratives pour les différencier des variables actives.

exprimés. Ce qui opère une correspondance entre les classes de discours définies lors du traitement statistique, les catégories d'acteurs, ainsi que le type d'organisation.

✓ Le profil des dirigeants⁸

L'échantillon n'est pas représentatif ici d'une population. Si deux femmes seulement, par rapport à dix hommes, ont été interviewées, cela ne relève pas d'une constatation particulière dont on pourrait tirer des analyses hasardeuses. Sollicitées, d'autres femmes n'ont pas donné suite. Les caractéristiques des managers interviewés portaient sur⁹ :

- la fonction exercée : chef d'entreprise/gérant, directeur, secrétaire général, président/maire ;
- l'ancienneté dans la responsabilité : de 10 à plus de 30 ans ;
- les parcours : formation/qualification (niveau d'études) et professionnel.

✓ Le profil des organisations

Les douze organisations, identifiées en trois catégories comprenant chacune quatre structures, sont implantées en Région Aquitaine. Les aspects des variables illustratives sont les suivants :

- Le type d'organisation :
 - Associations : à but social (centre social), sportives (clubs) et culturelles (Organisme de formation) ;
 - Administrations : collectivités territoriales et État ;
 - Entreprises : à but lucratif et entreprises de services (très petites entreprises (artisanales), PME/PMI, grande entreprise.
- Le secteur d'activité : distribution, fabrication réparation, sport, culturel, social, socioculturel, sanitaire et social, politique et administratif.

4.2 L'analyse factorielle des correspondances

À la Classification Hiérarchique Descendante (CHD) du corpus, de laquelle nous avons obtenu trois familles de discours, s'ajoute l'analyse factorielle par correspondance qui se présente sous l'aspect d'une carte (voir tableaux D et G). Elle met en relation les éléments textuels qui ont déterminé la dénomination de chacune des familles de discours. Ce qui met aussi en relief les tendances qui ont organisé les regroupements sémantiques et qui constituent des dimensions particulières, appelées également facteurs. Le plan factoriel correspond : « au croisement orthogonal de deux facteurs, le premier (facteur 1), étant représenté par l'axe horizontal, le second (facteur 2) par l'axe vertical. Chacun est statistiquement défini par les variables actives (mots de chaque profil-type lexical) dont la dispersion et l'opposition offrent la possibilité d'identifier une dimension bipolaire. Les variables illustratives caractéristiques des recruteurs, sont projetées a posteriori sur le plan factoriel et ne participent pas à la construction des facteurs. » (Fournet, 1995, page 63)

5. Résultats de la recherche : caractéristiques culturelles et management

Il ne suffit cependant pas de faire état de la présence de la culture dans la stratégie d'action des dirigeants ; encore faut-il savoir comment elle se présente et la manière dont elle procède dans l'organisation. L'interprétation de l'analyse statistique met en relief des caractéristiques qui valent pour le fonctionnement de l'organisation. Pour la modélisation proposée, des

⁸ Responsables, directeurs, managers, décideurs, autant d'appellations qui semblent relever du contexte où le pouvoir s'exerce et du type d'organisation, avec les représentations que chacun s'en fait.

⁹ Parmi l'ensemble des variables recueillies, n'ont pas été exploités : l'identité par le sexe, l'ancienneté dans la fonction de responsable, les éléments de parcours des dirigeants, ni la taille de l'organisation. Ces données n'apportaient pas d'éléments d'analyse en particulier.

relations apparaissent entre des modes de management mobilisés par les caractéristiques affirmées du système de valeurs culturelles organisationnel.

Du corpus constitué des douze entretiens, deux analyses statistiques ont été réalisées. Compte tenu du résultat obtenu lors d'une première analyse, une classe en particulier nécessitait d'être plus approfondie. Ces analyses sont présentées de la manière suivante :

- la première analyse est réalisée sur le corpus de douze entretiens : trois classes de discours ont été définies, avec des cultures et des modes de managements spécifiques ;
- la seconde a porté sur la famille de discours nommée : « *la culture d'entreprise: un mode de management entrepreneurial* » (classe 1) ; le « spectre »¹⁰ obtenu lors de l'analyse précédente, très large, révélait des aspects qui méritaient une analyse exhaustive. Cette seconde analyse servira à développer la première.

5.1 Première analyse statistique des discours des dirigeants

La première analyse statistique définit trois classes de discours des dirigeants, formant chacune des réseaux sémantiques, ou « mondes lexicaux ». Chaque classe est porteuse d'un sens précis opéré par la méthode d'analyse. Trois classes de discours révélatrices de « visions » déterminées par les valeurs caractéristiques de l'organisation qui orientent les perceptions et les représentations dominantes des dirigeants interviewés. L'analyse ne réduit pas pour autant le discours d'un dirigeant à une seule classe, auquel son discours dominant correspond, mais il peut être associé à une autre classe selon un profil lexical différent. Raisonnant avec des familles de mots, dont le regroupement est organisé d'après un lien implicite au sein d'une classe, nous utiliserons le terme plus adapté de « famille de discours » dans l'interprétation des résultats. Globalement, le résultat fait apparaître :

- ✓ une **culture d'entreprise**, avec un mode de *management de type entrepreneurial*. Culture comportant un ensemble de cultures contradictoires (*management de type entrepreneurial "pluriel"*) englobant des valeurs établies selon des niveaux différents. Ce qui a nécessité la seconde analyse statistique (famille de discours de la classe 1) ;
- ✓ une **culture d'association**, avec un mode de *management de type humaniste* (famille de discours de la classe 2) ;
- ✓ une **culture d'Etat** (administrative), avec un mode de *management de type Service de l'Etat* (famille de discours de la classe 3).

5.1.1 Présentation des 3 familles de discours avec l'interprétation des résultats.

L'analyse révèle un matériau disposé sur différents niveaux : 1) ce qui concerne les valeurs de l'organisation, 2) les modes d'action des dirigeants et 3) les caractéristiques qui les sous-tendent. Une analyse des données, secondée par une interprétation, met en perspective des valeurs organisationnelles comme cadre de référence dans lequel s'inscrivent les stratégies des dirigeants et des types de managements spécifiques.

1- Tableau de "distribution" des organisations dans les trois classes de discours

caractéristiques	Classe 1	Classe 2	Classe 3
	50% ¹¹	19%	31%
Types d'organisations	* Entreprise : fabrication réparation, distribution, sportive (dont 2 artisanales) * Association : culturelle et sportive.	* Administration (1) Service collectivité * Association : centre social.	* Administration (2) service Etat.

¹⁰ Ce terme est utilisé en considération de la cartographie obtenue lors de l'analyse des données, à partir du logiciel ALCESTE.

¹¹ Représente le pourcentage de l'ensemble du discours analysé.

Secteur d'activité	* Fabrication réparation (1) ; distribution (2) ; sport (2) ; culturel (1)	Social (1) Politique (1)	Administratif (1) ; sanitaire et social (1)
--------------------	--	-----------------------------	--

Discours de la **famille 1** : La culture d'entreprise/un Management de type entrepreneurial.

Même si les éléments sémantiques appartiennent à des organisations de nature et de secteur d'activité variés (entreprises, associations, collectivités territoriales, distribution, culture et sport, service et collectivités), c'est majoritairement au monde « entrepreneurial » qu'ils s'apparentent. La conception de l'action y est celle de la compétitivité, de la rentabilité. La thématique qui prime est structurée par des valeurs qui s'apparentent en particulier à celle de **la culture d'entreprise** relevant du secteur privé, selon une logique de marché (production de biens et/ou de services, marchands ou non, y compris culturels ou sociaux), avec un *management de type entrepreneurial* établi d'après une logique de prestation (distribution), dont le discours est centré sur le client (consommateur). Les éléments culturels semblent reposer sur des logiques contradictoires. Le métier y a aussi une valeur traditionnelle et est perçu et exercé selon une conception artisanale. Les objectifs de cette culture d'entreprise s'inscrivent dans un service au public. Des valeurs culturelles particulières dont les caractéristiques relèvent de l'esthétique à la symbolique très forte.

Cette famille de discours représente une part majoritaire par rapport aux deux autres classes de discours. Les conceptions entrepreneuriales y sont prégnantes et laissent supposer qu'elles s'imposent à l'ensemble des autres formes organisationnelles.

Discours de la **famille 2** : la culture associative-culture du collectif / un Management de type humaniste.

La sémantique relève majoritairement du secteur social, où les acteurs occupent une place de choix. La culture de cette famille de discours se structure essentiellement autour de l'idée de *participer à*, de *coproduire* des activités. L'identité passe par un territoire. C'est en effet tout un système de valeurs écologiques (rapport humain avec l'environnement par les activités de proximité), avec un écosystème défini. La thématique est ici celle de **la culture d'association, culture du co-**. Le *management de type humaniste* (conception participative) est fondé sur une logique de projet, avec, par nécessité de financements, des objectifs à atteindre. Le discours est centré sur un acteur usager : « ...de façon à respecter cette participation des usagers, qui est très importante dans la vie d'une association. » (Extrait des entretiens). L'organisation paraît faite *par* les personnes (usagers), contrairement à la culture d'entreprise, plutôt faite *pour* les individus (clients, consommateurs). Cette culture est marquée par la prise en compte de ressources (les moyens matériels et humains), une philosophie de l'action (mise en relation, médiation), une vision pédagogique (transversalité) ainsi qu'une éthique. Entre en jeu la notion de parcours des individus.

Discours de la **famille 3** : la culture d'État / un Management de type Service État.

Par les valeurs qui organisent cette famille de discours, la thématique qui prime est celle de **la culture d'État**. Elle relève du secteur public, avec un *management de type Service État* établi d'après une logique de prescription - comme mode de gouverner. La sémantique est spécifiquement du domaine de l'administration, du service de l'État, avec une dimension politique prégnante. L'analyse met en exergue une organisation structurée, hiérarchisée (sur le plan des territoires et des espaces, des individus, des statuts, des rôles et des missions spécifiques), beaucoup plus « soudée » que pour les deux autres familles de discours. Ce qui lui donne un cadre de valeurs structurant du fait de la présence de certains de ses critères dans les autres familles de discours. Cette position « à part » peut être due au fait que l'État est un cadre de référence : l'application de la politique gouvernementale dans les départements et les régions ; la fonction de contrôle, de protection, de sécurité. Une position de « monopole »

dans les compétences et les interventions, structurée par une organisation centralisée, avec la définition de pôles identitaires clairement identifiés :

- identité par les rôles et les missions de l'État : gestion des administrations centrales dans le département : « *La DDE, la DDA, la DDASS, la DDAF, la DDJS, etc. Ces services sont sous la responsabilité du Préfet (...) qui assure la coordination, le management interministériel de l'ensemble de ces directions.* » (Extrait d'entretiens)
- identité par les territoires et les espaces : une organisation territoriale indépendante.
- identité par les valeurs : une symbolique marquée (valeurs et monuments représentatifs : « *Les préfectures, de manière générale (...) symbolisent la magnificence, la munificence et l'importance de l'État dans le département.* » ; une identité d'appartenance (un « corps » administratif), auquel le cursus participe.

À tous les échelons organisationnels et structurels se trouve l'État et le pouvoir politique territorial. Il véhicule des valeurs fondatrices (les lois, les règles). À tous les niveaux d'intervention, le schéma comporte des acteurs qui « servent » les valeurs.

Ces trois familles de discours mettent en relief des cultures et des types de management. Les aspects qui les composent paraissent former un système qui modéliserait la culture organisationnelle. Proposons un cadre de lecture constitué de cinq niveaux, structurés selon différentes logiques :

- Niveau centré sur les activités : en termes d'action, inscrite dans des logiques : de marché ; de prestation, de prescription ;
- Niveau centré sur les territoires (espaces) et les structures : la logique structurelle et/ou de la logique contextuelle ;
- Niveau centré sur les individus : l'individu est perçu comme l'acteur (l'utilisateur qui met en acte, participe, qui co-produit, selon une logique de projet) ou le consommateur (client) ;
- Niveau centré sur les stratégies : niveau des statuts, des rôles, des missions, des conceptions managériales, des stratégies de communication, de décision et d'action ;
- Niveau centré sur les valeurs : les aspects culturels sont un cadre de référence : social, politique, éthique, philosophique, technique, économique, esthétique.

5.1.2 Analyse factorielle des correspondances

En opérant des regroupements de classes selon le plan factoriel¹² des « Cultures d'organisation » et le plan factoriel des variables actives, apparaissent deux facteurs qui mettent en opposition, en apparence au sens de la cartographie, des stratégies de communication différentes corrélées aux modes de management qui les organisent.

- A- facteur 1 (axe horizontal : du pôle Ouest au pôle Est du plan factoriel) qui oppose le **secteur public** (culture État) au **secteur privé** (culture d'entreprise). Nous allons ainsi d'une *logique de prescription* (État) de services (informations, autorisations, etc.) à une *logique de prestation* (distribution, d'assistance) des biens de consommation.

2- Tableau de présentation du facteur 1 de la première analyse

<i>Culture du Service de l'État</i> Management de type service Etat	<i>Culture d'entreprise</i> Management de type Entrepreneurial
--	---

¹² Cf l'« Analyse factorielle des correspondances » dans la partie méthodologie.

Secteur public Une logique de prescription Culture de service public	Secteur privé Une logique de prestation Culture de « distribution » (de biens ou de services, y compris culturels ou sociaux)
--	---

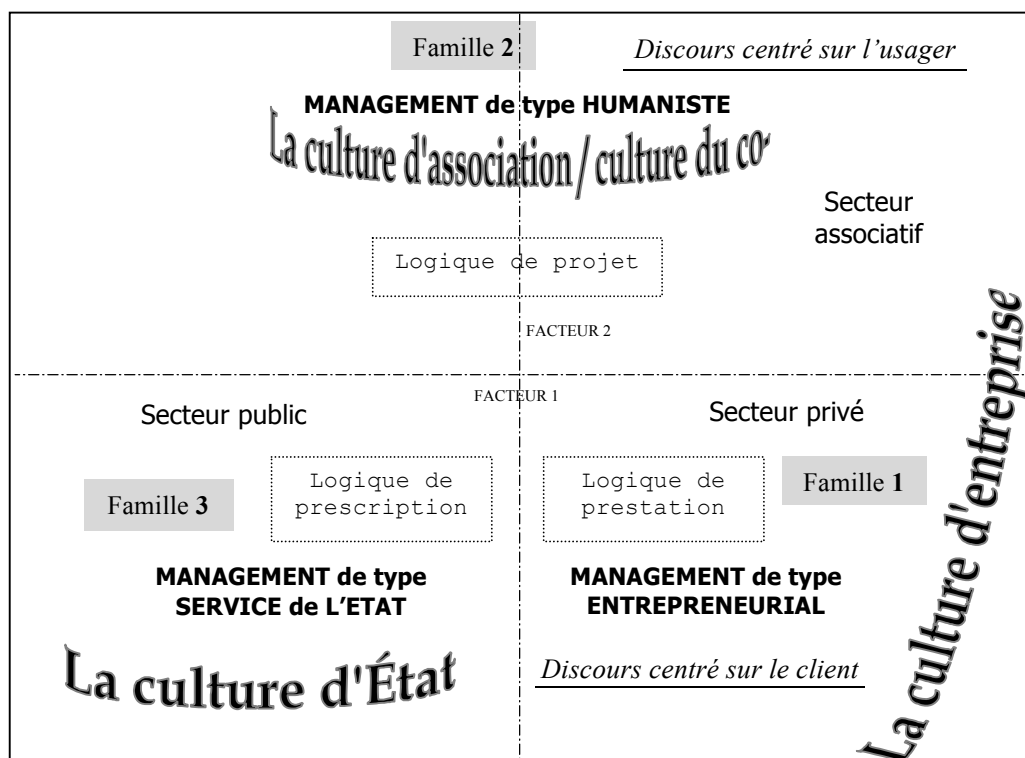
B- facteur 2 (axe vertical : du pôle Nord au pôle Sud du plan factoriel) qui oppose la **culture d'association** à la culture d'entreprise (aux autres familles de discours). Nous allons ainsi d'une *logique de projet centré sur l'utilisateur* à une *logique de consommation centrée sur le client*. Les conceptions humaines sont différentes : d'une part l'individu participe aux activités en terme de coproduction (l'acteur), d'autre part, l'individu consomme les biens qui sont produits et distribués (le consommateur). Ce qui signifie deux types de managements.

3- Tableau de présentation du facteur 1 de la première analyse

<i>Culture d'association – culture du co-</i> Management de type Humaniste	<i>Culture d'entreprise</i> Management de type Entrepreneurial
Discours centré sur l'utilisateur (l'acteur) Culture du projet, de coproduction (valeurs humanistes)	Discours centré sur le client (le consommateur) Culture de marché, de distribution (valeurs économistes)

Cette présentation factorielle fait apparaître que chaque classe, groupée de manière assez compacte, contient des caractéristiques spécifiques qui structurent une identité culturelle particulière. Que, compte tenu des compositions respectives de cette identité, des liens possibles sont à envisager entre familles de discours - ce que révéleraient les oppositions factorielles. Nous pouvons en effet supposer des interrelations complexes entre les trois classes de discours par le fait que même si chacune développe des caractéristiques identitaires particulières, la *culture d'entreprise* ainsi que la *culture d'association* demeurent « imprégnées », en partie, de valeurs de la *culture du service État*, dans la mesure où celle-ci joue un rôle culturel et politique fondateur.

4- Plan factoriel des « Cultures d'organisation » de la première analyse



Cette première analyse donne une topologie de ces cultures d'organisation et des types de management qui y sont corrélés. L'ensemble fonctionne de manière structurée et structurante et forme ce tissu cohérent des caractéristiques culturelles.

5.2 Seconde analyse statistique des discours des dirigeants de « la culture d'entreprise »

La seconde analyse statistique approfondit la famille de discours de la *culture d'entreprise* (classe 1) qui, lors de la première analyse, paraissait établie sur des cultures contradictoires. Cette famille contenait des ensembles sémantiques appartenant à la fois au monde de l'entreprise, de l'associatif ainsi que de l'administratif. Cette seconde analyse s'opère sur un corpus de huit entretiens. D'une part, certains éléments de discours se distribuent dans différentes familles de discours, d'autre part, des éléments sémantiques apparaissent dans cette analyse statistique à part entière, contrairement à l'analyse précédente. De la *culture d'entreprise*, cinq classes de discours des dirigeants sont mises en perspective, avec les différentes caractéristiques des organisations qui la composent : les entreprises (de fabrication, de distribution, artisanale, entrepreneuriale, sportive), les associations (culturelle, sportive, sociale), le service de collectivité territoriale. Plusieurs cultures apparaissent à l'intérieur du management de type entrepreneurial :

- Une **culture de la distribution** : avec une logique de marché : production, rentabilité, compétitivité. Ce que les grandes entreprises appellent « le métier de base ». (famille de discours classe 1) ;
- Une **culture de l'identité territoriale et des structures** : l'accent est mis sur l'organisation des structures et des territoires. Cette culture semble prendre la place précédemment occupée dans la première analyse par le *Service État* - selon une logique de service à la collectivité. (famille de discours classe 2) ;
- Une **culture de la réussite et de la compétitivité** : avec des objectifs, des moyens, visant la « réussite ». (famille de discours classe 3) ;
- Une **culture de l'organisation de l'action** : l'essentiel réside dans les moyens de concevoir l'action : la formation, l'éducation, l'animation. Les valeurs y occupent une place majeure, fixant le cadre opératoire. (famille de discours classe 4) ;
- Une **culture de la tradition** : comme culture de la fabrication, de l'artisanat. L'esthétique est un des aspects fondamentaux. (famille de discours de la classe 5).

Cet ensemble de cultures multiples dans un même type de management invite à considérer celui-ci comme un management « pluriel », c'est à dire constitué de plusieurs facettes qui s'affirment en fonction : de la nature de l'organisation, de ses activités, de ses objectifs, de ses missions, de son territoire. Autant d'aspects identitaires dont la réalité va influencer sur les conceptions d'action des dirigeants. Des familles de discours se trouvent être en « proximité » des valeurs partagées et à des degrés divers. Ainsi, la *culture de distribution* partage en partie des valeurs de la *culture de la réussite* et de la *compétitivité*. Toutefois, celle-ci affirme des caractéristiques simplement envisagées dans celle-là. Car il est vrai qu'à partir de la *culture d'identité par le territoire et les structures* par exemple, nous supposons aisément des liens possibles entre organisations « implantées » sur cette « carte territoriale », aussi bien sur un plan géographique qu'au niveau des activités. Associations et entreprises ne peuvent développer leurs politiques d'action indépendamment du « territoire » administratif dont elles dépendent (commune, département), et du fait de l'implication des élus dans leur fonctionnement (bureau, conseil d'administration).

4.2.1 Les caractéristiques des organisations et des dirigeants interviewés

Comme explicité lors de la première analyse, les différentes familles de discours sont associées à des acteurs par des variables illustratives (cf note 8).

Parmi celles recueillies, les plus caractéristiques concernent essentiellement les organisations, avec leur secteur d'activité et leur nature. L'entreprise prend une place importante (classes 1, 3 et 5), avec des « distributions » de discours sur certaines classes (association culturelle classes 2 et 5 ; collectivité territoriales classes 2 et 3). Le rôle de dirigeant paraissait être une caractéristique fondamentale à retenir.

5- Tableau de « distribution » des organisations dans les cinq classes de discours

caractéristiques	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
	15,54%	30%	15%	25%	14%
Type et nature des organisations	Entreprises (2)	Associations (2) et Collectivité territoriale	Entreprise et Service collectivité territoriale.	Association (organisme de formation).	Entreprise (artisanale) et Association
Secteur d'activité	Distribution	Culturel, sport, politique	Sport, politique	socioculturel	Fabrication réparation, culturel

4.2.2 Présentation des 5 familles de discours avec l'interprétation des résultats.

Discours de la **famille 1** : la *culture de distribution*.

Cette classe de discours est structurée par des valeurs entrepreneuriales spécifiques au monde de l'entreprise (ici la distribution de biens marchands), que l'on nomme « le métier de base ». Son fonctionnement s'inscrit dans un esprit compétitif et d'après des contraintes structurelles, organisé selon des objectifs et des moyens qui mettent en évidence des valeurs marquées par des principes de rentabilité : « ...une notion de résultats au niveau de l'entreprise et d'obligation de résultats vis-à-vis de l'actionnaire », de compétitivité, de développement (la prospective). Ces aspects semblent établir le cadre identitaire des valeurs entrepreneuriales. Les acteurs y ont des rôles correspondant essentiellement au domaine du marché économique (actionnaire, producteurs, consommateurs, clients). Le rapport à l'environnement et à un contexte fait partie de contraintes structurelles prises en compte dans les stratégies d'action. Le mode de management semble correspondre aux valeurs prégnantes de cette **culture de la distribution**.

Discours de la **famille 2** : la *culture de l'identité territoriale et des structures*.

La thématique dévoile ici la prégnance des valeurs d'une culture de *l'identité des territoires (les espaces) et des structures*. L'organisation des espaces est « hiérarchisée » et forme un système qui couvre un environnement, au niveau régional et départemental (macro-système) : « Depuis les lois de décentralisation de 1982, les lois Defferre, le Conseil général et le Conseil régional (c'était plus important pour les communes déjà), sont devenus des collectivités de plein exercice, donc sans tutelle. » (Extrait d'entretiens) ; provincial (selon la tradition) et local (la ville, le terrain) (micro-système).

Il existe ici une proximité de territoire et d'appartenance « symbolique » du fait des interventions et des missions des organisations composant de cette classe. Elles développent leurs actions en termes de développement social, économique et politique, au bénéfice des populations implantées sur le territoire, dont le profil varie selon les besoins et les situations : tantôt spectateurs, usagers, électeurs. Nous avons une **culture d'identité territoriale**. Notons que le discours État de la première analyse (discours de la classe 3) a disparu ici. Cependant, les valeurs qui y correspondaient semblent se véhiculer dans cette famille de discours : la

culture du service État apparaît désormais dans le service à la collectivité (qui prend la forme du secteur public politique). Cette notion de service à la collectivité fonctionne sur le mode de la négation (les ni... ni...) : ce n'est pas véritablement le marché, ni l'économie mixte, ni non plus typiquement associatif. Le management s'établirait selon des valeurs particulières, basé sur une gestion politique des territoires, des structures et des espaces sociaux.

Discours de la **famille 3** : la culture de la réussite et de la compétitivité.

Cette famille de discours contient des réseaux sémantiques apparentés essentiellement au domaine sportif. Les valeurs y sont celles de la réussite. Le but est de gagner pour investir et développer les activités. La performance mobilise fortement les esprits et les individus. L'objectif pourrait être celui de préserver une notoriété, de garder l'esprit « champion ». La promotion est là, mettant en valeur des activités par l'intermédiaire d'individus (des joueurs) dont l'identité passe par l'épreuve de la compétition. Cette famille de discours occupe une place centrale, au sens de la cartographie, contenant les valeurs inhérentes à la *culture d'entreprise*. Le management est basé à la fois sur une conception rationnelle de l'action ainsi que sur des aspects non-rationnels (la magie, l'émotion, le risque). Un management qui mobilise des hommes d'une part (le club, l'entreprise), des joueurs d'autre part (source d'identité, de reconnaissance, moyens de ressources financières), et l'environnement enfin (le public, les spectateurs). L'identité du territoire est présente de manière très étendue, et l'identité de l'organisation passe également par son manager (un chef de file), à l'origine de son histoire. Nous sommes ici dans une **culture de la réussite et de la compétitivité**, où il s'agit de se maintenir toujours au plus haut niveau, d'être parmi les meilleurs.

Discours de la **famille 4** : la culture de l'organisation de l'action.

Cette famille contient le seul discours d'une association. Les réseaux sémantiques mettent en relief un système de valeurs où tout est structuré autour de l'action : les objectifs, les moyens ; tous les éléments de la mise en œuvre des activités pour « fabriquer » des ressources sociales, humaines, techniques. La thématique qui se dessine ici est de type humaniste. Le discours est centré sur l'individu : celui qui dispense les activités et celui qui en bénéficie (les acteurs usagers). Il s'agit d'une **culture de l'organisation de l'action**, avec un ensemble de services tournés vers l'individu. Ce qui passe par l'éducation, la formation et l'animation d'une part ; la subsidiarité, la délégation, la démocratie (la représentation de la majorité), le devoir d'autre part. Une organisation dont les objectifs déterminent les acteurs, avec des fonctions, des ressources, pour un public ciblé (stagiaires), et des actions (formation, animation, éducation) menées avec des moyens particuliers (réseau, collaboration, délégation). C'est ce qui semble permettre à l'organisation d'avoir une adaptabilité aux contraintes (structurelles notamment) afin de rester compétitive. Les valeurs culturelles y sont fortement structurées et « fédératrices » des stratégies d'action. Elles semblent reposer sur l'idée qu'il y a des hommes pour l'action : *au service de*, et des actions pour les hommes : *un service pour*.

Discours de la **famille 5** : la culture de la tradition.

Les « mondes lexicaux » isolent cette famille de discours des quatre autres familles. La sémantique relève de l'entreprise de type artisanal, fondant son action d'après des valeurs traditionnelles. Ses objectifs sont économiques, d'après ses activités de fabrication et de restauration d'objets - qui vont (re)devenir des instruments de travail. Instruments qui font partie d'un capital culturel et d'un capital économique, par leur valeur marchande. Les réseaux sémantiques sont considérés plutôt comme des éléments qui auraient pu tout aussi bien se constituer par isomorphisme avec un autre domaine culturel autre que musical. Par la signification que prend cette culture de la tradition, elle occupe une position dans la dimension entrepreneuriale, avec laquelle elle n'est pas antinomique. Les valeurs qui lui

donnent son identité sont distribuées à des degrés divers dans l'ensemble des familles de discours de ce management entrepreneurial : que ce soit au niveau des activités humaines (*culture de distribution*), des espaces et des structures (*culture d'identité territoriale et des structures*), des individus (*culture de la réussite et de la compétitivité*), des stratégies des acteurs (*culture de l'organisation de l'action*) ou des valeurs culturelles. Dans ce management de type entrepreneurial, les valeurs sont celles d'une **culture de la tradition** : tradition de la transmission, par l'apprentissage, selon une dynamique de reproduction relative aux métiers de compagnons, plutôt que de production. Une culture du patrimoine à la symbolique forte.

4.2.3 Un système de modélisation du « management entrepreneurial “pluriel” »

L'analyse de ce discours se structure d'après les niveaux d'un système qui modéliseraient le « management de type entrepreneurial “pluriel” » ? Considérant qu'une culture particulière était définie par chacune de ces cinq familles de discours, qui peuvent être positionnées selon des niveaux respectivement attribués, le modèle d'analyse se présente de la manière suivante :

Famille 1 : culture de distribution : une logique de marché. Niveau *centré sur les activités*.

Famille 2 : culture d'identité territoriale : une logique de l'identité des territoires (espaces) et des structures, avec une logique de services réalisés sur les territoires et dans les structures. Niveau *centré sur les territoires et les structures*.

Famille 3 : culture de réussite et de compétitivité : une logique de la performance. Niveau *centré sur les individus*.

Famille 4 : culture de l'organisation de l'action : une logique de l'action par l'éducation, la formation et l'animation. Niveau *centré sur les stratégies*.

Famille 5 : culture de la tradition : une logique de la tradition, du patrimoine; une logique de la transmission. Niveau *centré sur les valeurs*.

Ces différents niveaux, relatifs à la culture qui les définit, s'articulent entre eux ; ils peuvent être sollicités à des degrés différents. Ainsi, le discours centré sur les stratégies l'est aussi sur les individus mais à un degré moindre, contrairement au discours centré sur les individus qui l'est moins sur les stratégies (gagner nécessite pourtant des stratégies).

À partir de cet essai de modélisation, nous pouvons proposer une lecture, comme cadre d'analyse, de la culture organisationnelle d'après les valeurs : sociales, économiques et politiques qu'elle véhicule, corrélativement aux cultures identifiées :

6- Cadre d'analyse des cultures d'organisations identifiées

Les cultures d'organisations s'identifient	d'après trois aspects		et selon cinq niveaux	
	- Social - Economique - Politique		niveau <i>centré sur les activités</i>	
			niveau <i>centré sur les territoires et les structures</i>	
			niveau <i>centré sur les individus</i>	
			niveau <i>centré sur les stratégies</i>	
			niveau <i>centré sur les valeurs</i>	

4.2.4 Analyse factorielle des correspondances

En opérant des regroupements de classes selon le plan factoriel du « Management entrepreneurial “pluriel” » et le plan factoriel des variables actives, apparaissent deux facteurs mettant : d'une part en opposition, au sens de la cartographie, des stratégies de communication différentes corrélées aux modes de management qui les organisent, et d'autre part en apparence des conceptions « plurielles » du management entrepreneurial dans la *culture d'entreprise*.

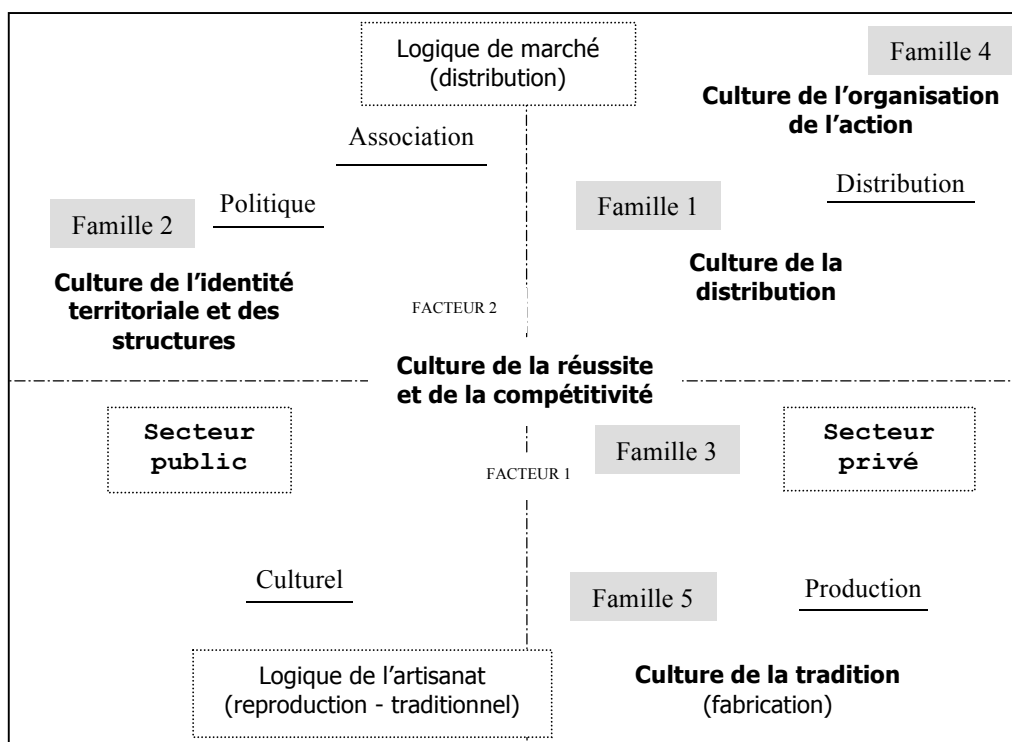
- A- facteur 1 (axe horizontal : du pôle Ouest au pôle Est du plan factoriel) qui oppose un discours centré sur le **secteur public** (culture des territoires et des espaces) à un discours centré sur le **secteur privé** (service au public). Nous allons d'une *logique de service à la collectivité* à une *logique de service au particulier*. Il y a là une isomorphie avec le facteur 1 de la première analyse, qui mettait en évidence une opposition entre un secteur public, avec une *logique de prescription*, et un secteur privé correspondant davantage à une *logique de prestation*. La conception de la réussite et de la compétitivité est différente selon qu'il s'agit du secteur public ou du secteur privé.

Ce facteur oppose le plus fortement la *culture de l'identité territoriale et des structures* aux autres cultures. Il y a une mise en évidence de stratégies de communication et de stratégies d'action du management de type entrepreneurial. La culture de l'identité des territoires et des structures correspond à une logique du secteur public, tandis que les autres cultures s'apparenteraient au secteur privé. À la première est attribuée la notion de services à la collectivité, de services de politiques publiques. Aux secondes appartient la logique de la production, de la distribution ; la logique de l'action économique de marché. Il est question ici de l'action marchande du service privé (de biens consommables) d'un côté et de la logique de l'action publique de l'autre.

- B- facteur 2 (axe vertical, du pôle Nord au pôle Sud du plan factoriel) qui oppose la **culture de la tradition** à toutes les classes (culture de *l'organisation de l'action*, de la *distribution* et de la *réussite et de la compétitivité*). Nous allons d'une *logique de marché* (centrée sur la production et la distribution) à une *logique de l'artisanat* (centrée sur la fabrication traditionnelle). Là aussi, il y a une différence dans les conceptions de l'action entrepreneuriale sur le sens de la réussite et de la compétitivité.

Trois remarques. 1) Le regroupement des variables illustratives dans leurs classes respectives laisse supposer des caractéristiques spécifiques à chacune des familles de discours. 2) La distribution en « spectre » large des variables illustratives des classes 1, 3 et 4 en particulier (*culture de la distribution*, *culture de la compétitivité* et *culture de l'organisation de l'action*) laisse supposer des caractéristiques culturelles communes, auxquelles s'ajoutent, élargissant alors le spectre, les variables de la classe 2 (*culture de l'identité territoriale et des structures*) comme autant de nouvelles caractéristiques. 3) Le regroupement des variables de la classe 5 (*culture de la tradition*), de manière isolée par rapport au spectre cité, dénote une certaine différenciation de ses valeurs par rapport aux classes précédentes : pas vraiment une antinomie mais une identité particulière. Par ailleurs, la classe 3 : *culture de la réussite et de la compétitivité*, positionnée, selon la cartographie, sur le centre des abscisses et des ordonnées (point de croisement des facteurs), laisse supposer des valeurs inhérentes à la *culture d'entreprise* - des valeurs communes à l'ensemble des autres familles de discours que l'on peut ainsi considérer comme des valeurs fédératrices - sous-jacentes dans les autres classes, à des degrés divers. Ainsi, la réussite, la performance et la compétitivité sont fortement mises en exergue ici, alors que nous aurions supposé qu'elles le seraient plutôt dans d'autres classes, en apparence plus proches de valeurs spécifiques à la culture d'entreprise.

7- Plan factoriel du « Management de type Entrepreneurial “pluriel” »



Quelle réflexion à propos de la culture entrepreneuriale ?

Quelle place occupe la culture dans le fonctionnement entrepreneurial? Cette culture qui désigne « l'ensemble des représentations et des principes qui organisent consciemment les différents aspects de la vie sociale ainsi que l'ensemble des normes, positives ou négatives, et des valeurs qui sont attachées à ces manières d'agir et de penser » (Godelier, 2007: 146) et qui prennent sens et forme dans les pratiques. Cette culture qui nous préexiste, la société étant déjà là : par ses institutions, ses modes relationnels, ses formes de communication. En ce sens, elle est cette substance sociale que nous produisons et qui nous produit à son tour (Godelier, 2007), en se reproduisant.

Les résultats de la recherche présentée argumentent que l'action des dirigeants est mobilisée en référence au système de valeurs de l'organisation, opérant une mise en adéquation entre les valeurs de ce système, dont les dirigeants sont les vecteurs, et leur pratique managériale.

Les éléments sémantiques ont identifié des cultures organisationnelles auxquelles sont adossés des modes de management. Ainsi, au sein d'une même *culture d'entreprise* en particulier, différentes cultures apparaissent, comme autant de « cadres » identitaires définis selon des aspects que l'organisation met en avant : par les activités, les territoires et les structures, les individus, les stratégies d'action ou les valeurs. Nous pourrions considérer ces différentes cultures comme des « sous-cultures types », mobilisables dans un cadre d'analyse. D'où la proposition d'un management de type entrepreneurial comme « pluriel ». Ce qui tend à montrer que les types de gestion, les modes de management et les différentes cultures ne sont pas marqués de manière exclusive les uns des autres mais font plutôt apparaître des

grandes tendances qui se présentent en cultures organisationnelles, avec des managements types, mobilisables. En ce sens, il est à considérer que, du fait de la mondialisation des échanges humains, l'ethnocentrisme culturel n'est pas de mise ; les cultures organisationnelles n'étant pas foncièrement étanches aux valeurs véhiculées lors de ces échanges.

Aussi, rendre compte de la culture entrepreneuriale, c'est mettre en perspective les logiques qui sont à l'œuvre dans le fonctionnement organisationnel, en termes de modes de gestions, de management, et qui participent de la construction et de l'évolution de son identité. C'est ainsi prendre connaissance et conscience de la culture à laquelle nous appartenons et d'après laquelle nous agissons, avec cette possibilité d'opérer une distanciation d'avec les systèmes de valeurs qui nous gouvernent. Les valeurs culturelles saturent à tous les niveaux de la société, que l'on retrouve, de manière sous-jacente, comme en modèle, dans le fonctionnement des organisations.

Deux aspects particulièrement intéressants se révèlent à ce type d'analyse. Le premier est l'appréhension des valeurs de l'entreprise qui structurent son style de vie institutionnel : ses modes d'appréhension du monde, ses systèmes d'interprétation, ses usages et ses finalités. Ce qui vise à considérer les valeurs qui la définissent et qu'elle fabrique à son tour comme étant la marque qu'elle applique, dans tout son espace, autant sur les individus que sur les « objets » et ses procédés d'action. Une telle analyse met en exergue ce qui ne se donne pas à voir directement dans le rapport institutionnel et d'aller au-delà des apparences. En quelque sorte, c'est tenter de saisir l'habitus organisationnel qui est au fondement des comportements, du style de vie spécifique de l'entreprise.

C'est considérer que les stratégies d'action ne se réduisent pas à un processus qui se donne à voir comme uniquement rationnel mais sont le produit d'une construction sociale, culturelle, symbolique (qu'aucune procédure, qui se voudrait en mesure d'objectiver les critères pris en compte, ne peut supprimer), qui échappe au contrôle de la pensée et exerce une réelle influence sur la décision et l'action.

Références bibliographiques

Aubert Nicole ; de Gaulejac Vincent. *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

Castoriadis, Cornelius. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, Points Essais, 1975.

Cherchem Naïma ; Fayolle Alain. « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: Un modèle théorique », communication présentée au 3èmes Journées Georges Doriot « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques? », 4 et 5 mars 2010, Caen-France.

Cuche Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, Troisième édition, Repères, 2004.

Enriquez Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie clinique, 1997.

Fayolle Alain. « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations; Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? », *Gérer et comprendre*, no.72, juin 2003, pp. 26-39.

Fournet Michel. « Le chômage de longue durée: paroles d'employeurs... Études des représentations de l'employabilité », Université Toulouse-le-Mirail, Centre de Recherches en Éducation-Formation-Insertion, équipe REPÈRES, 1995.

Godelier Maurice. *Au fondement des sociétés humaines ; ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Albin Michel, Bibliothèque idées, 2007.

d'Iribarne Philippe "et. al". *Cultures et mondialisation ; Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, Points/Essais, 2002.

Mintzberg Henry. *Le management ; Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, traduit par Jean-Michel Behar, Troisième tirage, 1989.

Quimet Gérard. « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise: un itinéraire psychologique », *Gestion*, vol. 32, no.2, été 2007, pp. 51-61.

Reinert Max. « ALCESTE: une méthodologie d'analyse de données textuelles », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, no.26, 1990.

Solé Andreu, « L'entreprisisation du monde », in *Repenser l'entreprise*, sous la direction de Jacques Chaize et Félix Torres, Paris, Le cherche midi, 2008, p. 25-54.

Thévenet Maurice. *La culture d'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 3^{ième} édition, Que sais-je? 1999.