



“Décrypter, découvrir, débattre, anticiper...”

Le nouvel  
Economiste

## Culture d'entreprise - La boîte noire

### Toute entreprise a sa culture, encore faut-il la connaître

Feedback, mode projet, jeux de rôles. Aucune entreprise, grande ou petite, ne peut faire l'économie d'un questionnement sur son identité et ses valeurs, ses croyances et ses empreintes, et avant tout sur son cœur de métier. Motivation des équipes, accompagnement du changement, cohérence des recrutements, mais aussi rachat, fusion, absorption. Autant de raisons qui doivent pousser à identifier et formuler une culture d'entreprise, en privilégiant les sujets de fond à l'apparence de la forme.



Et en échappant aussi bien aux formulations et discours passe-partout qu'au passéisme et à la psycho-rigidité. Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle s'impose de manière relativement naturelle, en fonction de la façon d'être du fondateur ou du patron, qui influence sur l'état d'esprit général. “Un chef d'entreprise crée une société à son image. Il a des valeurs, des normes et embauche des gens qui lui ressemblent, car ils ont le même rapport au temps, au commerce, aux clients, aux relations humaines... La culture d'entreprise se développe sur le modèle de ce qu'il est, d'autant que le phénomène d'identification joue à plein. Progressivement, ce ferment reste, mais le modèle évolue”, explique Olivier Devillard, fondateur de Dexteam Dex, une structure de conseil en management. Thomas Watson, patron d'IBM dans les années 1970, imposait le port d'un costume sombre et d'une chemise blanche. Une sobriété qui se prolongeait dans l'interdiction de boire la moindre goutte d'alcool. Intégrer IBM, c'était la fierté d'être admis dans un club huppé, avec un code de bonnes manières très strict. Une culture se définit souvent par un modèle et une ligne de conduite. “Par la suite, on peut la conceptualiser, agir dessus, la transformer... mais faire table rase est bien sûr impossible”, analyse Maurice Thévenet, professeur au Cnam et à l'Essec Business School. Et d'ajouter : “Quelle que soit la taille de l'entreprise, sa culture correspond à un certain nombre de références partagées. Elle se traduit par des manières de faire. Même si certains salariés, pour ne pas avoir l'air soumis ou par volonté d'indépendance, déclarent ne pas y souscrire, en réalité leurs modes d'action ne sont pas aléatoires. Les feedback qu'ils ont reçus, leurs process de fonctionnement... tout les incite à aller dans une certaine direction.” Autrement dit, la culture d'entreprise ne se matérialise pas par des signes extérieurs, mais par ce que les gens font, parfois malgré eux.

## **Un questionnement essentiel**

A ses yeux, il est toutefois important que les salariés prennent conscience de ce qu'ils ont en commun. D'où l'intérêt de valoriser la référence au passé de l'entreprise. Certaines choisissent donc de mettre en scène leur patrimoine (à travers par exemple des musées d'entreprise) pour solidifier le lien social et la fierté d'appartenance. Même si la culture d'entreprise est connue et assimilée par tous sans qu'il y ait eu besoin de la formaliser, il peut néanmoins être utile de mettre des mots sur les façons d'être et les valeurs qui constituent le quotidien. Christophe Faurie, expert en conduite du changement, cite le cas d'un laboratoire pharmaceutique absorbé par un groupe allemand et sommé à cette occasion de définir sa culture. "Pour eux, c'était tellement évident que d'une part ils ne s'étaient jamais posé cette question et qu'ils ont eu du mal à formuler les éléments constitutifs de leur identité." Force est de reconnaître que les entreprises, concentrées sur leur activité, font généralement peu de cas des mots. Un constat que déplore Thierry Wellhoff, à la tête de l'agence de communication Wellcom : "S'interroger sur ses valeurs revient à se demander ce qui manquerait si on n'existait pas. Elles sont au coeur du fonctionnement des entreprises. Ces dernières doivent s'interroger sur ce qui les définit, sur les priorités qu'elles se donnent et sur ce à quoi elles ne renonceront pas. Il est salutaire de prendre un peu de temps pour s'interroger sur ces questions, ne serait-ce que pour ne plus avoir à le faire tous les jours." Pour lui, cette réflexion a plusieurs mérites : elle permet de donner du sens, d'établir des directions stratégiques, de fluidifier sa communication et de construire sa réputation. Et de citer l'exemple d'Apple, doté d'une culture très cohérente par rapport à ses valeurs d'innovation et d'anticonformisme. Olivier Devillard, co-auteur de Culture d'entreprise, un actif stratégique (Dunod), s'est beaucoup interrogé sur ces questions. Il explique qu'une culture d'entreprise est constituée de plusieurs composantes : les croyances, les valeurs (affichées et opérantes), les empreintes (autrement dit les éléments qui ont jalonné son histoire) et son coeur de métier. "Les valeurs ne sont qu'un élément constitutif de la culture, or les entreprises ont tendance à confondre les deux. Impalpable et imperceptible, la culture d'entreprise n'en est pas moins stratégique", explique-t-il. Ses bénéfices sont multiples : "Elle rassemble, là où l'organisation taylorienne divise. Ainsi, qu'ils travaillent au département achats ou au service financier, les salariés partagent une même culture." Si cette question est si fondamentale, c'est parce qu'elle définit l'identité de l'entreprise. Elle englobe des aspects très variés, allant du rapport hommes-femmes à la relation au pouvoir, en passant par les aspects managériaux. Les réflexes sont très différents d'une entreprise à l'autre, et d'un univers professionnel à un autre. On ne raisonne pas de la même façon chez Thalès ou chez Euro RSCG. Christophe Faurie définit la culture d'entreprise comme "les règles qui pilotent nos comportements collectifs". Les codes sont le plus souvent tacites : "Dans certaines entreprises, il est impensable de prendre les places de parking réservées à la direction. D'autres, au contraire, laissent leurs salariés se garer là où ils veulent pour insister sur la dimension égalitaire", précise Marie-Claire Lemaître, directeur général de Mercuri Urval. Elle observe d'ailleurs que le fait de méconnaître ce type de données peut générer des malentendus culturels. Ainsi, certains dirigeants qui arrivent dans une entreprise qu'ils connaissent mal peuvent provoquer des réactions épidermiques. S'ils avaient été plus au fait de sa culture, ils n'auraient sans doute pas agi ainsi.

## **L'actualisation en continu**

Tous les experts en conviennent, mieux vaut ne pas attendre qu'une difficulté se présente pour s'interroger sur sa culture ou la faire évoluer. Quand tout va bien, les entreprises ont tendance à ne pas se poser de questions. Elles ne se remettent en cause que dans les situations difficiles : ruptures d'activités, changements d'orientations, réductions budgétaires... Marie-Claire Lemaître, de Mercuri Urval, observe que les entreprises doivent pourtant réfléchir constamment à leur identité, et pas seulement en temps de crise : "Il faut

se demander si cette culture évolue dans le bon sens, si elle est en phase et en adéquation avec les attentes des collaborateurs, des partenaires, des clients... On ne peut pas vivre en autarcie culturelle.” Philips a longtemps imaginé des produits certes très performants, mais que personne n'achetait : “Souvent les entreprises sont branchées sur ce qu'elles produisent, mais ne sont pas assez à l'écoute du marché, des clients, du management...”, analyse Olivier Devillard, selon lequel “mieux connaître la culture de son entreprise permet d'être plus en confiance et de mieux explorer ses talents”.

Tous les “accidents” de la vie d'une entreprise apportent des briques nouvelles à sa culture, mais s'il y a bien un cas où elle est obligée de s'interroger sur les questions culturelles, c'est celui de la fusion. La confrontation de cultures différentes (a fortiori si elles sont éloignées) est source de difficultés, car l'une des deux prendra vraisemblablement le dessus sur l'autre. Gérer ce type de situations nécessite un savoir-faire. “Nous organisons des interventions spécifiques pour apprendre aux uns et aux autres à s'apprécier et à se comprendre. Nous les faisons travailler sur leurs cultures respectives”, explique Olivier Devillard. BNP-Paribas, Arcelor-Mittal, Renault-Nissan : toutes ces fusions ne se sont pas faites naturellement, il a fallu accomplir un énorme travail au niveau des cultures. Christophe Faurie pointe du doigt les risques d'une trop faible vigilance : “Fondecò, leader mondial de la fonderie, a absorbé une entreprise. Sans le vouloir vraiment, il l'a vidée de son contenu. En effet, tous les cadres sont partis. Fondecò a ensuite reconnu qu'il aurait été préférable de laisser plus de latitude à cette structure, plutôt que d'arriver en force de façon un peu autoritaire.” Du dialogue interculturel dépend la réussite de ce type d'opérations.

### **Un travail quasi ethnologique**

Les entreprises peuvent s'y prendre seules, mais un regard extérieur est sain. Nombreuses sont celles qui font donc appel à des médiateurs, qu'il s'agisse de consultants ou d'agences. Une immersion de plusieurs jours dans l'entreprise est alors nécessaire pour bien comprendre ses fondamentaux. Un travail quasi ethnologique. “Il faut absolument rencontrer Mme Bertrand, dont le poste n'est pas forcément important mais qui est depuis trente ans dans l'entreprise et en connaît tous les secrets. Généralement, elle est un peu réticente pour parler, mais finit par accepter et se révèle assez volubile. Nous entamons des interviews avec trois ou quatre personnes présentant ce type de profils”, explique Thierry Wellhoff. En effet, au-delà des mots du président et autres documents, il y a toute une dimension non écrite. Maurice Thévenet confirme qu'une première phase d'audit permet de sensibiliser l'entreprise aux éventuels problèmes : “On travaille d'abord avec le noyau dur de la direction générale, puis on prend un échantillon d'environ 300 personnes que l'on fait travailler sur une question. Elles rédigent un rapport, et vont souvent aboutir aux mêmes conclusions que les nôtres. On va ensuite mettre en place différents séminaires pour faire évoluer les mentalités.”

Nul doute, pour avoir un nouvel aspect extérieur, il faut changer de l'intérieur. Tous les experts s'accordent à dire qu'un travail collectif est salutaire. Pour Marie-Claire Lemaître, de Mercuri Urval, il importe d'inviter les salariés à réfléchir aux éléments de passage obligé : “L'émergence de valeurs nouvelles doit inciter les équipes à travailler en mode projet. Quel que soit leur poste, leur degré dans la hiérarchie, leur niveau de responsabilité, ces équipes ad hoc sont rassemblées pour un temps limité afin d'alimenter une réflexion”, ajoute-t-elle. Faire travailler ensemble les équipes pour réaliser des plans d'action en vue de résoudre un problème permet en effet de les souder. Christophe Faurie convient que ces échanges sont essentiels : “Il faut faire parler les gens sur ce qu'ils pensent du nouvel ordre, afin qu'ils se l'approprient. Quand un fonds d'investissement arrive avec des indicateurs et affirme que les ratios des sociétés qu'ils restructurent sont mauvais, ces dernières n'apprécient guère.

On leur reproche par exemple de ne pas s'être rendu compte que des sous- traitants attaquaient leur propre marché. Mais en discutant avec les responsables, on découvre qu'en réalité, ils en avaient l'intuition. Il est très important de faire du storytelling dans une optique pédagogique, afin de traduire une logique économique dans des mots qu'ils comprennent." On ne peut imposer aux salariés des valeurs de manière arbitraire. Pour répercuter des changements, il faut que les actions qui en découlent viennent d'eux. "Il y a un chemin très précis pour passer de l'explication à l'émotionnel. Cela ne se fait pas du jour au lendemain. Une simple communication ne suffit pas. La seule façon d'impliquer les gens, c'est de les conduire à s'interroger sur ce que ça va changer pour eux. On doit les faire réfléchir sur les questions suivantes : c'était comment avant ? Vers quoi veut-on aller ? Que faut-il améliorer ?", ajoute Marie-Claire Lemaître. C'est aussi une façon de les responsabiliser. Mais cette démarche ne se fait pas sans difficultés...

### **L'approche intuitive**

Elle souligne en effet que des éléments de blocage peuvent se manifester si une culture d'entreprise n'est pas portée par le management. "On ne loue jamais assez les mérites de l'exemplarité", alerte-t-elle. Pour faciliter le travail, Stéphane Amis propose d'avoir recours à l'intranet : "Si on veut développer une culture collaborative, il faut des outils digitaux qui permettent de diffuser une culture de manière accélérée. C'est d'autant plus utile qu'aujourd'hui, le Web oblige les entreprises à aller très vite." En ce qui concerne la légitimité d'avoir recours à des formations, en revanche, les experts sont partagés. Maurice Thévenet se méfie des couches que l'on rajoute et qui ne changent pas le fond. "La volonté de changement doit être collective, mais aussi individuelle. La formation est un vernis qui s'écaille, il faut un travail beaucoup plus en profondeur avec les individus pour les amener à réfléchir sur ce qu'ils auront à y gagner." Christophe Faurie, lui, est très partisan des techniques de scénarios et des jeux de rôle : "Ils permettent de simuler des situations nouvelles, d'observer des réticences et d'en discuter. Ils ont un effet extraordinaire pour transformer les gens."

Il est en revanche plus perplexe quant aux documents qui n'engagent pas, et que personne ne lit. Alors que beaucoup d'entreprises se demandent s'il est pertinent d'établir des chartes récapitulant leurs valeurs, lui estime que "ce qu'il faut, c'est du concret. Je me méfie des méthodes qui rendent idiot et préfère de loin une approche intuitive. Il faut être dans une posture de veille et ne pas se fier à des choses trop figées". Mieux vaut en effet s'interroger sur le fond des problèmes et leur trouver des solutions que de privilégier la forme. Contrairement à cette entreprise qui affichait régulièrement des smileys sur les murs pour que les gens pensent à sourire, mais ne s'était jamais interrogée sur la raison pour laquelle ils ne souriaient pas.

### **Une clé dans le recrutement**

Afin de mieux identifier ce qu'on attend d'eux, il est doublement important d'avoir une idée claire de sa culture. Choisir des salariés qui s'intégreront bien dans cet état d'esprit évitera par la suite des décalages, voire des mauvaises surprises. "Il est indispensable de comprendre les standards de fonctionnement de l'entreprise, afin de juger de l'adaptabilité des candidats. Nous échangeons beaucoup avec ces derniers afin de comprendre les cultures dans lesquelles ils ont évolué, ce qui leur a déplu, ce à quoi ils ont été sensibles... Un nouvel arrivant peut commettre des impairs sans être forcément mal intentionné", analyse Marie-Claire Lemaître, du cabinet de recrutement Mercuri Urval. Il est fréquent que des personnes n'aient pas leur place dans une entreprise car leur profil ne "colle" pas à sa culture. "Si une personne a fait toute sa carrière chez L'Oréal ou chez Procter... et qu'elle prospecte dans une PME où l'on réalise beaucoup de choses par soi-même et où il faut se

montrer très opérationnel, on ne l'élimine pas d'office, mais on s'assure qu'elle a bien conscience de ces différences et qu'elle est prête à y faire face. Si on se rend compte que précisément, elle quitte son entreprise parce que les circuits de décision y sont trop longs, qu'elle est capable de mettre de côté ce qu'elle a vécu et souhaite un contact plus direct avec sa hiérarchie, alors il peut y avoir une cohérence”, poursuit Marie-Claire Lemaître.

### **Les risques d'un discours passe-partout**

Elle convient que l'un des travers des entreprises est de désigner des valeurs peu originales et interchangeable : “L'entreprise projette souvent les valeurs qu'elle aimerait avoir. Elle communique sur ce qu'elle a envie de dire à ses clients et aux parties prenantes. D'où un discours passe-partout et un peu lisse.” Toutes affichent en effet l'enthousiasme, la rigueur, l'ouverture, le respect... comme porte-drapeau politiquement correct. Mais les belles idées ne sont pas toujours suivies d'actions concrètes. Certaines entreprises, par exemple, vantent les mérites du développement durable, mais en vertu d'une posture assez schizophrène, n'en respectent pas les principes les plus élémentaires. Un manque de cohérence qui peut s'avérer nuisible en termes d'image.

Si les bienfaits d'une culture d'entreprise intelligemment pensée ne sont plus à prouver, il n'en demeure pas moins que de trop grandes rigidités peuvent freiner le développement. Olivier Duvillard cite le cas de Motorola : “Au moment du passage au numérique, le patron était très déphasé. Il n'y croyait pas vraiment et n'avait pas compris l'enjeu. Mais comme ce n'était pas du tout dans la culture de cette structure de dire ce que l'on pensait et de donner son avis, toutes les directions l'ont laissé faire son erreur”, observe-t-il. Le risque d'une culture trop fortement ancrée, c'est aussi la difficulté à s'en défaire. “Parfois, on continue de parler de certains éléments du passé alors que toutes les équipes ont été renouvelées. Paradoxalement, il est plus long de désapprendre que d'apprendre”, souligne Marie-Claire Lemaître. Une autre difficulté réside dans les fortes différences entre les cultures d'entreprise française et anglo-saxonne. Des différences qui existent aussi au sein d'un même pays. Ainsi, pour Christophe Faurie, “contrairement aux idées reçues, la culture de la PME est beaucoup plus forte que celle de la grande entreprise. Dans un cas, on a une logique de petit royaume, dans l'autre, on est plus proche d'une logique internationale”. Un véritable bouillon de cultures...

*Par Ariane Warlin*

Publié le 08/12/2010

#### **Catégories :**

Création & cession d'entreprise / Management & stratégie / Marketing & Communication /