

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Comment se transmettent les cultures d'entreprise

SOMMAIRE

LE RIRE ET LE SECRET
Éditorial

page 2

DU MANAGEMENT,
MAIS PAS SEULEMENT

*Entretien avec François Enius,
consultant*

page 1

LA PART DE L'INCONSCIENT

*Entretien avec Martin Delemotte,
Vadequa, conseil en recrutement*

Page 3

MARQUE ET MÉTHODE

*Entretien avec Michel Hansen,
consultant*

Page 4

TABULA RASA

*Entretien avec Pascale Infante,
directrice marketing,
Carambar & Co*

Page 5

ILLUSIONS COSMÉTIQUES

*Entretien avec François Dupuy,
sociologue des organisations*

Page 6

INTÉGRATION OU ASSIMILATION

*Entretien avec Sara Bouafia Lebert,
psychologue sociale, La Fabrique
Spinoza*

Page 7

Du management, mais pas seulement

Les modes d'organisation cristallisent la mémoire de cultures internes, qui s'expriment dans les actes les plus quotidiens, mais dont les entreprises ont souvent peu conscience, qu'elles s'étiolent ou se perpétuent.

Entretien avec François Enius, consultant

■ *De quoi est faite surtout la culture propre d'une entreprise : des pratiques, des façons de parler et de s'y parler, des valeurs revendiquées, des références, des non-dits, un type de management, des types de savoir, une histoire... ?*

François Enius : La culture se construit sur l'histoire de l'entreprise, qui commence par un fondateur. L'acte fondateur prend sa source dans diverses causes, comme la conquête de nouveaux marchés. Ce moment est important, comme le berceau géographique, créateur d'écarts de culture, puis il se fonde dans une masse d'informations qui fait l'histoire de l'entreprise : le lancement du premier projet ou du premier produit rend compte de la réaction du marché, il traduit l'aptitude de l'entreprise à réagir aux premières difficultés mais aussi aux premières réussites, comment elle définit sa stratégie, comment elle est capable de se mettre en question, comment elle embauche... Tous ces moments font sens pour la culture de l'entreprise. Comme les éventuels rachats, fusions, diversifications. La culture est-elle une construction consciente ou non, sûrement elle n'est souvent pas consciente ; c'est en regardant dans le rétroviseur qu'on la rend consciente.

■ *Depuis quand parle-t-on de « culture d'entreprise » ?*

F. E. : Avant la révolution industrielle prévalait une logique artisanale, familiale, avec une organisation courte sur de petites entités, le *pater familias* transmettait sa culture à quelques apprentis. La révolution industrielle amène la production de masse, avec des centaines voire des milliers de personnes qui font le même geste : se crée alors une logique de culture d'entreprise, une dimension collective, qui pose la question de l'organisation. Deux modèles d'organisation vont s'opposer qui perdurent encore. Celui de l'Europe continentale, celui du Canada et des États-Unis. Dans le premier, ce sont d'anciens militaires de l'armée napoléonienne qui, ayant su gérer des hommes dans l'armée, savent le faire dans l'entreprise. On y transfère une culture de la hiérarchie. Toute autre est la culture d'entreprise de l'Amérique du Nord, où l'armée, au moment de la première révolution industrielle, n'existait pas. On y invente ce qu'on nommera plus tard culture managériale, fondé sur la capacité de certains à mieux gérer les hommes que d'autres, où ce n'est pas tant l'expertise que cette capacité qui prévaut. En France, durant les années 1970-1980, les directeurs du personnel étaient encore souvent des militaires en retraite.

(suite page 2)

Le rire et le secret

Q uiconque y a un peu d'ancienneté se sera posé un jour la question de l'identité de son entreprise, entre un hier et l'aujourd'hui, et aura éprouvé le vertige de qui regarde une photo d'enfance et s'y voit le même et si différent. Quelque changement qu'elle ait connu, il lui semble qu'elle a conservé quelque chose d'intangibles qu'il ne sait trop nommer (du moins s'il renonce aux métaphores trompeuses de l'âme ou de l'ADN). Comme un secret au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler culture d'entreprise.

Il ne saurait exister d'organisation sans culture propre, tant que l'interaction humaine y a sa place; seule une entreprise entièrement pilotée par l'intelligence artificielle en serait dépourvue, pour autant que les humains y soient à la fois marginaux et atomisés. L'étrange est que l'intensité de la rotation des personnels ne fragilise pas toujours la culture d'une entreprise, comme si au recrutement une touche maison tendait à écarter les profils qui détonnent. Le secteur, le métier, l'expliquent peu; les exemples abondent d'entreprises ayant le même métier et des cultures incomparables, alors même qu'elles ne diffèrent pas essentiellement par la taille ou la forme juridique. Quelque chose d'intangibles.

Qu'il y ait ou non une relation entre performance et culture d'entreprise forte, et symétriquement des modes de gouvernance plus ou moins conservateurs des cultures d'entreprise, le sujet intéresse assez de dirigeants en quête d'une vision commune pour souder les équipes et se singulariser dans un environnement concurrentiel. De là souvent la tentation de croire qu'une culture d'entreprise se fabrique, et de tenter de substituer à l'existant, méconnu, un artefact prêt à l'emploi. C'est faire bon marché du secret.

Car chaque culture d'entreprise est porteuse d'une science informelle dans l'agencement des savoir-faire et des compétences opérationnelles qui est d'abord un savoir-être: une forme de socialisation qui ne s'exporte pas d'une entreprise à l'autre, parce que constitutive d'un « nous » que s'approprient ceux qui y sont, qu'ils revendiquent plus ou moins et dont ils se font, nolens volens, les passeurs. Une culture ne subsiste pas sans procéder de cette espèce d'intimité du collectif, qui ne se manifeste jamais mieux que dans le rire, inaccessible au profane, dont l'entreprise est l'objet parmi ceux qui la font. On ne se moque bien que de ce qu'on aime. À dix ou vingt ans de distance, le « senior » en sourit encore. Et le sentiment lui vient que cet insaisissable objet qu'il cherche dans l'album n'est pas tant quelque chose qui appartient en propre à l'entreprise que les fils croisés des regards chargés de mémoire qu'avec d'autres il a portés sur elle.

François Ebrard

>> suite de la page 1

Aux États-Unis, une personne non experte sur le plan technique peut diriger l'entreprise, en Europe occidentale domine l'idée que seul l'expert peut diriger.

■ *Y a-t-il des entreprises sans culture ?*

F. E. : Non, car la culture définit la relation à l'autre. L'humain est un animal de tribu qui dès qu'il se lie à autrui pour un projet, une mission, crée une culture, des codes de reconnaissance, de comportements. Aussi bien, l'entreprise, réunion d'êtres humains, ne peut pas ne pas avoir de culture qui la singularise. Une entreprise a toujours une culture, mais peut ne pas avoir conscience de ce qu'est sa culture.

■ *La culture d'entreprise est-elle parfois réductible à un nom, à une marque ?*

F. E. : La culture peut se résumer à un nom pour l'extérieur, mais non pour l'intérieur, où les valeurs doivent être bien affirmées, assumées et déclinées dans les actes de management et au quotidien, dans toutes les opérations, commerciales, marketing, stratégiques... La culture ne consiste pas à afficher des valeurs, elle se voit dans les entretiens de recrutement ou dans les réunions de travail, qui ne se déroulent pas de la même manière dans toutes les entreprises, dans des actes de micro comme de macromanagement qui expriment la culture au quotidien.

■ *La culture d'une entreprise change-t-elle toujours quand l'entreprise grandit ?*

F. E. : C'est une des difficultés pour les entreprises de grandir: accueillir de nouveaux salariés sans perdre leur âme. La fidélité des salariés peut changer sur la durée, en fonction des vagues plus ou moins grandes de recrutement. Des risques de rupture culturelle existent en cas de grand écart. Comment conserver les valeurs tout en faisant évoluer les pratiques: comment conserver les liens entre la direction générale et les niveaux N-1 et N-2 quand ceux-ci, à force d'embauche, se retrouvent au niveau N-3 ou N-4 ? Le niveau de la décision change, comme le rapport à la hiérarchie. Le risque de perdre des salariés historiques existe, avec comme conséquence une perte de l'histoire de l'entreprise.

■ *Une forte culture d'entreprise réduit-elle la rotation des effectifs ?*

F. E. : Elle augmente le temps de présence en entreprise, mais des périodes de grande croissance peuvent nécessiter d'engager en nombre de nouveaux salariés. Au risque d'embaucher pour un temps des gens culturellement peu compatibles, et de connaître ensuite un plus important *turn-over*. Celui-ci peut aussi augmenter si l'entreprise, malgré une forte culture, ne peut fournir de nouvelles fonctions, de nouvelles responsabilités, faute de places disponibles.

■ *La culture maison est-elle toujours plus forte dans les entreprises familiales ? Le fait que le fondateur soit encore présent joue-t-il toujours en faveur d'une permanence forte des traits culturels ?*

F. E. : Dans ces entreprises, les symboles sont humains, incarnés. Elles disposent d'un outil supplémentaire pour fédérer. Pour autant, cette culture peut être fragile, si une nouvelle génération entend faire table rase. Il arrive qu'une entreprise en difficulté souhaite le retour du fondateur qui en a cédé les rênes. Son retour est souvent vécu comme un soulagement. Dans le cas de Michelin, le management n'est plus familial, mais la culture est conservée.

■ *Quelles parts dans la perpétuation des cultures d'entreprise prennent respectivement le ciblage au recrutement et l'acculturation en interne ?*

F. E. : Il y a deux aspects dans un recrutement : comportement et compétence. Certaines entreprises recrutent des gens qui sortent de telle ou telle école, selon un ciblage de compétence, en imaginant que leurs comportements sont les mêmes puisqu'ils sont issus des mêmes écoles. C'est fondamentalement une erreur. Le ciblage doit être comportemental, pour que la personne, en fonction de sa propre culture, puisse apporter une contribution positive à la culture de l'entreprise. Même si parfois il n'est pas inutile d'engager des personnes un peu disruptives, des mouches du coche.

■ *Une entreprise comme Toyota, champion du « fabriqué en France », y a-t-elle importé des aspects de sa culture japonaise ?*

F. E. : Oui, on peut l'observer dans les premières minutes de travail le matin, intégration du zen dans la culture industrielle française, sous le couvert des difficultés musculo-squelettiques. Toyota a su marier les deux cultures par petites touches.

■ La part de l'inconscient

Pas de transmission sans vie : les hommes qui font l'entreprise sont les vrais transmetteurs de sa culture, fondée sur des croyances partagées.

Entretien avec Martin Delemotte, cofondateur de Vadequa, conseil en recrutement¹

■ *Y a-t-il des cultures d'entreprise meilleures que d'autres, qui se transmettent plus facilement ?*

Martin Delemotte : Il est des cultures qui se transmettent plus rapidement que d'autres. Prenons le cas – extrême – de ce que les autorités chinoises appellent « *cultes entrepreneuriaux* », des entreprises qui se fondent sur un système pyramidal. En pourvoyant des valeurs de succès et de richesse, elles attirent un grand nombre de participants qui, en payant un droit d'entrée, financent les gains de leurs prédécesseurs. La décision du gouvernement chinois, l'été 2017, de prendre des mesures répressives à leur encontre laisse présager une durée de vie limitée pour ces entreprises. Le haut coefficient de viralité d'une culture ne suffit donc pas à la qualifier de meilleure. Il y a un équilibre à trouver entre facilité de transmission et résilience – sans parler d'autres valeurs, en l'occurrence le respect des règles légales et éthiques.

■ *Peut-il exister des sous-cultures à l'intérieur d'une même culture d'entreprise, au risque de dissonances et de transmission faussée ?*

M. D. : Une culture d'entreprise est en un sens fractale : avec une culture dominante, puis des sous-cultures par pays, fonctions, départements, équipes, jusqu'au niveau de l'individu – chaque salarié reflétant par ses expériences et sa personnalité une culture individuelle. Une sous-culture peut être perçue comme une menace par la culture dominante, engendrant de féroces luttes de pouvoir. Mais si elle est maîtrisée et abordée avec maturité, une sous-culture sera source d'enrichissement pour l'ensemble de l'organisation. Par exemple, les Américains parlent de *skunkworks projects*, « ateliers des putois », pour qualifier des initiatives innovantes échappant aux procédures et à la lourdeur de la bureaucratie habituelle des grands groupes. Le concept, apparu lors de la Seconde Guerre mondiale dans

■ *La financiarisation de l'économie est-elle préjudiciable à la pérennité des cultures d'entreprise ?*

F. E. : Fondamentalement oui, car les entreprises sont analysées avec des outils de mesure identiques, standardisés. L'uniformité tue. Des exceptions existent, comme LVMH, qui a su marier la finance et le développement d'entreprises prestigieuses dans le luxe, dotées d'une forte culture préservée et cultivée.

■ *Une culture forte est-elle pour une organisation porteuse d'un risque d'entropie ?*

F. E. : Les excès sont toujours préjudiciables. Si la culture devient un dogme, il y a effectivement un risque d'entropie. Si la culture d'une entreprise est vivante, elle s'adapte à l'évolution des mœurs, des techniques, des modes de communication, etc.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. Auteur de Culture d'entreprise, des racines et des hommes, Afnor Éditions, 2017.

l'entreprise d'aéronautique Lockheed Martin, est maintenant repris par Apple et Google, un bel exemple de réappropriation positive de sous-cultures a priori perturbatrices.

■ *Quelle culture transmettre, quand l'entreprise a connu des changements brutaux, des orientations radicalement nouvelles par rapport à son histoire ?*

M. D. : Une culture d'entreprise peut se voir comme un iceberg. La partie émergée correspond à son domaine d'activité, ses marques, son logo, l'organisation de ses espaces de travail, la façon de s'habiller et de se comporter de ses salariés. Un peu plus bas dans l'iceberg, le management de l'entreprise va aussi mettre en avant certaines valeurs, identifiées et choisies de manière consciente.

Cependant, la force d'une culture vient de sa partie immergée : les croyances partagées de manière inconsciente, très rarement mises en question. Ainsi, acquérir une marque n'est pas acquérir une culture. Tout comme changer de domaine d'activité ne signifie pas forcément adopter une culture radicalement différente. Le conglomérat coréen Samsung a débuté en 1938 dans la vente de poisson séché. En 2018, il s'agit du premier fabricant de smartphones. Pourtant, malgré ces changements radicaux, l'entreprise reste imprégnée de la même culture familiale et hiérarchique.

■ *Force de la marque, prestige du management, réussite financière : qu'est-ce qui favorise le plus la transmission d'une culture à des filiales étrangères ?*

M. D. : La force d'une culture d'entreprise venant de ses croyances, ce sont avant tout les hommes qui composent l'entreprise qui sont les principaux acteurs de la transmission de sa culture. Or une marque ou des flux financiers sont des artefacts a priori dénués de vie. Il faut des hommes et des femmes pour les incarner, car il n'y a pas de transmission sans vie.

■ *Qu'est-ce qui y fait le plus obstacle, dans les cultures nationales : bureaucratie, conflictualité sociale, culture endogamique des classes dirigeantes locales... ?*

M. D. : Si l'on admet qu'une culture se transmet parce qu'elle est vivante, il faut aussi accepter que vivant signifie adaptation au

milieu. Le croisement d'une culture d'entreprise avec une culture nationale étrangère produira des sous-cultures qui ne seront pas à l'identique de la culture d'entreprise originelle. En effet, des choses très concrètes, comme une structure de taxation différente, feront que la tentative d'imposer une certaine culture à une filiale étrangère se traduira par un échec, faute d'adéquation entre celle-ci et son environnement. Il faut toutefois prendre garde à ce que l'adaptation de ces sous-cultures reste maîtrisée et n'ait pas un effet boomerang sur la culture d'entreprise originelle. À force de s'adapter à un environnement corrompu, Tom Enders, le patron d'Airbus, y a perdu ses ailes.

■ *Entre pérennité et inertie, y a-t-il des conditions pour qu'une entreprise perdure en s'appuyant sur des façons de faire et de penser qui lui sont propres, sur des éléments matériels ou symboliques de sa culture ?*

M. D. : La plus vieille entreprise au monde est Nishiyama Onsen Keiunkan, un hôtel japonais qui a fonctionné sans discontinuer

Marque et méthode

Dans les grandes organisations où la culture de marque prend le pas sur la culture d'entreprise, et où le marketing a la primeur culturelle sur la production, la transmission devient affaire de procédure.

Entretien avec Michel Hansen, consultant¹

■ *Dans votre expérience des cultures d'entreprise, quel est le noyau dur que les entreprises tendent le plus à pérenniser, lorsqu'elles s'interrogent sur ce qu'elles sont ?*

Michel Hansen : Je distinguerais les entreprises familiales (et plus largement les petites entreprises) et les grandes entreprises, surtout multi-secteurs. Les entreprises familiales ont une culture forte, intégrée, vivante et incarnée par des personnes. La culture y est une évidence, elle est omniprésente. Pour autant, l'enjeu est de passer de l'évidence à la formalisation de cette culture, à une politique de marque forte afin qu'elle soit en phase avec le marché et permette de s'y différencier, qu'elle s'y exprime clairement par une communication forte. Henaff est un bon exemple de culture marque et entreprise réussie.

La situation est différente dans les grandes entreprises de marque, même s'il y a parfois un mythe de marque autour du fondateur ou de la fondation, comme chez Kellogg's ou Coca Cola. Souvent la culture est essentiellement une culture de marque, avec des modèles de marque, par exemple chez Procter & Gamble. On peut dire que la culture de marque tend à prendre le dessus sur la culture et les valeurs d'entreprise. Dans ce modèle, on a parfois tendance à coller à la demande, à l'esprit du temps, la responsabilité sociétale, l'écologie, le naturel, plutôt qu'à défendre des valeurs inscrites dans le temps, un véritable engagement d'entreprise.

Les procédures et les méthodes de ces grandes entreprises multimarques sont singulières et nourrissent la culture de marque. Les meilleures grandes entreprises sont celles qui ont une méthode forte focalisée sur la construction des marques, des gammes, de leur territoire. La méthode tient alors lieu de culture d'entreprise. C'est je crois la grande force des lessiviers, dont les méthodes de construction et de positionnement des marques sont très sophistiquées et efficaces. Cette culture de la méthode est aussi forte dans les groupes de distribution performants

depuis 705, soit pendant plus de 1 300 années. Cinquante-deux générations d'une même famille s'y sont succédé. On peut donc penser que des valeurs familiales et relativement conservatrices sont sources de pérennité. Si l'on élargit le terme de culture à culture organisationnelle, on note que les organisations les plus pérennes sont des organisations religieuses, ce qui dénote l'importance des croyances partagées dans la transmission et la résilience d'une culture. À l'opposé, à considérer l'indice boursier du Dow Jones, les plus grandes entreprises américaines, depuis sa création en 1896, on constate que seules trois des douze entreprises originelles sont toujours en opération, et seule General Electric est encore présente dans l'indice. Si l'on cherche la pérennité, sans doute n'est-il pas très sage de s'inspirer des grandes entreprises du moment, qui ont davantage des valeurs d'expansion et de rentabilité financière immédiate.

Propos recueillis par J. W.-A

1. <https://vadequa.com/fr>

Les jeunes diplômés sont attirés par ces entreprises, car ils y acquièrent des méthodes rigoureuses. Le risque est que la méthode se fige et devienne une scolastique, que l'on s'enferme dans une méthodologie autocentrée qui tue la créativité, la recherche, l'ouverture au monde. L'idéal, c'est bien sûr d'arriver à marier la force d'une culture, d'une tradition, de savoirs et de valeurs pérennes sur plusieurs générations, avec l'efficacité et la puissance des outils et méthodes. On peut ici citer LVMH, chez qui tout converge dans la défense et illustration de l'excellence française.

■ *La culture d'entreprise est-elle réductible aux valeurs affichées, souvent interchangeables ?*

M. H. : La culture d'entreprise ne se réduit pas aux seules valeurs. L'industrie automobile allemande a une culture qui dépasse ses valeurs. Une vraie culture d'entreprise plonge ses racines dans une géographie, des relations sociales, les rapports de l'entreprise avec la région, les salariés, etc. Plus que des valeurs affichées, il faut des valeurs vécues à tous les niveaux de l'entreprise et dans la durée. On peut regretter que l'histoire des marques et des entreprises soit peu connue, car cela donne de la consistance à la culture d'entreprise. Peugeot est ainsi revenu à ses sources, alors que Citroën s'est dispersé.

■ *Une culture d'entreprise forte repose-t-elle toujours sur une narration, un « story telling » au sens publicitaire ?*

M. H. : La narration est la capacité à encapsuler tout ce qui décrit l'entreprise depuis sa création. L'essentiel, c'est le sentiment d'appartenance, la croyance en la marque, un peu comme en sport l'amour du maillot, à la fois du côté des collaborateurs de la marque et des consommateurs. Le mot consommateur est d'ailleurs réducteur ici. Une marque ou une entreprise forte a des *afficionados*. On pense à Apple, mais aussi à Nutella. On a bien sûr besoin de narration. Mais le mieux, c'est quand elle est intériorisée, que tout le monde la connaît pour ainsi dire par cœur. Dans ce cas, comme pour Nutella ou Mc Do, il y a peu de place pour les concurrents.

■ *La transmission des principaux caractères d'une identité d'entreprise vous paraît-elle surtout informelle, ou affaire de procédures ?*

M. H. : Les deux. Elle est informelle quand les salariés

de l'entreprise y sont depuis longtemps. Elle est affaire de procédures, de sessions de formation, pour jeunes arrivants qui ont besoin d'un récit d'entreprise ou pour des chefs de produit qui vont rarement dans les lieux de fabrication. Plus vous êtes dans une logique marketing par opposition à la production, et plus les procédures sont importantes.

■ *Le management peut-il changer diamétralement la culture d'une entreprise ? S'en exempter ?*

M. H. : Il est des cas où il est nécessaire de modifier la culture, car elle ne colle plus au marché : on s'est endormi. Le management doit donc faire évoluer la culture, mais pas de manière brutale. L'entreprise est une entité vivante. Les exemples de fusion qui se sont mal déroulés le prouvent. Le problème est quand le nouveau management (souvent étranger) ou le groupe qui absorbe une entreprise la violentent, soit par arrogance, soit par ignorance. C'est pourquoi les fonds d'investissement font souvent réaliser un fond de marque quand ils achètent une entreprise : pour bien comprendre les fondamentaux, ce qu'on peut faire évoluer et ce qu'il ne faut pas changer. Le respect des équipes est aussi important, bien sûr.

J'ai beaucoup travaillé avec le groupe Sara Lee, qui a été démantelé et dont les marques ont été dispersées. Certaines, comme Sanex, qui était une marque forte et en phase avec les besoins, sont demeurées sur leur trajectoire. D'autres ont été retravaillées à partir de leur histoire, ce qui a permis de les relancer. J'ai aussi participé au repositionnement complet d'une marque selon la méthode très pointue du groupe qui l'avait achetée. Il y a donc eu une évolution forte, mais c'est l'équipe qui pilotait la marque chez Sara Lee qui a conduit le repositionnement ; et ça a fonctionné parce que l'équipe était convaincue de la valeur ajoutée de la méthode et se l'est appropriée. Un bon exemple de mue réussie.

La loi de la concurrence nécessite parfois des remises en question fortes. On peut et on doit parfois intégrer une partie de la culture d'un concurrent qui aurait de bons résultats, s'inspirer de ses méthodes pour rebondir. Mais ici aussi l'important est de s'approprier cette culture et ces méthodes, de les métaboliser pour ainsi dire. On peut suivre la dialectique hégélienne : la loi du devenir, c'est le dépassement des organisations et cultures déclinantes. Mais ce dépassement n'est pas que négation, rejet. Sous l'apparence de la rupture, il intègre l'acquis de ce qu'il dépasse. C'est un dépassement-conservation.

■ *Une entreprise dont le système de valeurs et la culture propre entrent en dissonance avec l'air du temps, le ton de l'époque, peut-elle longtemps persévérer dans sa singularité ?*

M. H. : On peut citer des marques en dissonance, qui ne collent pas à la mode, comme Guerlain, mais qui conservent leur

singularité. Guerlain a su préserver aujourd'hui des éléments de son histoire qui demeurent importants. Il est néanmoins des marchés où la marque doit coller à l'air du temps. La grande difficulté est de rester soi-même sans se couper du marché et des consommateurs.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.hansen-marketing.com.

Recruter à son image

Transmettre, c'est densifier la culture et en faire un patrimoine dynamique.

Entretien avec Marianne Lemay, directrice culture et marque chez Cangaroo (logiciel de gestion RH.)

■ *Une culture d'entreprise a-t-elle besoin de gardiens du temple pour se transmettre ? Si oui, à qui doit échoir cette responsabilité ?*

Marianne Lemay : Une bonne culture se propage grâce aux employés. Les gardiens du temple sont utiles pour transformer les employés en ambassadeurs. Un bon gardien du temple est le recruteur : il doit savoir embaucher les bonnes personnes, qui correspondent à la culture en place et qui la feront évoluer.

■ *Les « parties prenantes », dont les consommateurs, jouent-elles un rôle grandissant dans la pérennité d'une culture d'entreprise ?*

M. L. : Oui, si la culture d'entreprise incite les consommateurs à adhérer à la marque. On peut penser à certains consommateurs qui boycottent les sociétés exploitant leurs employés... Lorsque la culture d'entreprise est forte et envoûtante, les consommateurs, les fournisseurs, les partenaires d'affaires, tout le monde a envie de travailler avec l'entreprise, et peut-être aussi de lui adresser une candidature.

■ *Les entreprises mettent-elles assez à contribution leur patrimoine culturel ?*

M. L. : Si dans son histoire l'entreprise a connu des moments difficiles, cela vaut la peine d'en parler, et de montrer le chemin qui a été parcouru, surtout si la situation s'est améliorée. Si l'entreprise a toujours eu le vent dans les voiles, elle doit perpétuer ses traditions mais aussi les faire évoluer. On voit trop de sociétés qui tiennent à respecter leurs coutumes au détriment de l'innovation. Le patrimoine historique est important, mais il doit propulser vers l'avenir.

■ *Les musées de marques et autres investissements patrimoniaux visent-ils autant à la pérennité en interne d'une culture d'entreprise qu'à un effet de notoriété auprès du public ?*

M. L. : Pour ce qui est de la notoriété, les entreprises auraient définitivement avantage à exposer leur patrimoine historique. Quant aux répercussions sur les employés, il peut en effet en résulter un sentiment de fierté de travailler pour elles.

Tabula rasa

■ **Une entreprise née d'une cession est en situation de tracer le cadre d'une culture nouvelle, surtout si tout son monde a été embarqué dans l'acte fondateur.**

Entretien avec Pascale Infante, directrice marketing, R&D et Qualité chez Carambar & Co

■ *Une entreprise issue d'une cession comme Carambar & Co, toute jeune dans son périmètre, a-t-elle en tant que collectivité de travail une culture propre ?*

Pascale Infante : Carambar & Co est une toute jeune entreprise qui a ouvert ses portes le 2 mai 2017. Nous avons à peine dix mois d'existence, notre culture est donc en pleine construction ! Dans ce cas très particulier, il n'y a pas eu de vente d'une société à proprement parler. Nous avons construit une société en partant de zéro pour y intégrer les marques rachetées à Mondelez¹. Il a fallu trouver des locaux, les aménager, embaucher les équipes, développer les systèmes informatiques, réinventer les procédures de travail. Le premier défi était que tout fonctionne le 2 mai, et que l'on puisse avoir une activité normale, c'est-à-dire produire,

recevoir des commandes, livrer, envoyer des factures, payer nos fournisseurs et nos salariés... La création de la société et sa mise en route, afin que tout fonctionne avec fluidité dès le départ, est le premier élément de fierté des salariés de la société. On peut dire que c'est l'acte fondateur de notre culture d'entreprise, propre à Carambar & Co.

■ *La proportion des nouveaux salariés dans la nouvelle équipe conduit-elle à changer de culture ?*

P. I. : Environ vingt-cinq pour cent de nos salariés n'étaient pas en poste chez le précédent actionnaire de nos marques. Ce facteur contribue au changement de culture, mais pas seul; nombre d'autres facteurs ont une influence très forte sur la construction de la culture de notre entreprise: la taille de la société, qui est petite (nous sommes environ mille salariés au total); le siège et le centre de décision, basés près de Paris (Issy-les-Moulineaux); le comité de direction, très présent et accessible, ce qui rend la prise de décision rapide; la relance de marques patrimoniales et le « fabriqué en France », qui sont au cœur de notre projet.

■ *Avez-vous un plan visant à construire une culture nouvelle ?*

P. I. : Oui, nous avons défini le cadre de notre culture d'entreprise avec le comité de direction dans les semaines qui ont précédé l'arrivée des salariés le 2 mai. Il nous semblait important de donner une vision, une mission, et de commencer à définir quelle était pour nous la « Carambar & Co attitude ».

Illusions cosmétiques

Une organisation, et le fond culturel dont tous ceux qui y travaillent sont les porteurs, ne change pas par décret.

Entretien avec François Dupuy, sociologue des organisations¹

■ *La culture propre d'une entreprise est-elle plus le produit d'une sédimentation (liée au fondateur, au berceau géographique, aux métiers, au secteur, etc.) ou d'une construction ? L'essentiel de ce qui s'en transmet est-il dû à une action volontaire ou à un effet d'inertie ?*

François Dupuy : Il faut dans un premier temps bien définir ce que l'on entend par culture, car c'est, comme la valeur, un mot-valise. La culture est selon moi un ensemble de pratiques récurrentes sur des sujets majeurs qui caractérisent le fonctionnement d'une organisation. Cela conduit à établir une distinction importante entre la culture contenant et la culture contenu: dans la première, les individus peuvent exprimer les choses de manières différentes, on est dans l'apparence. Dans la seconde, les comportements sont identiques, le fond de la culture d'entreprise est le même.

La culture résulte globalement davantage d'une sédimentation que d'une construction, car la construire demande beaucoup de temps et on n'y parvient jamais totalement. Il est très difficile de changer une culture, car elle est le fruit d'une sédimentation à long terme qui a conduit les acteurs à adopter un type de comportement qui caractérise l'entreprise. Ce qui se transmet d'une culture d'entreprise est lié à un effet d'inertie.

Cependant, un certain nombre d'entreprises ont une action volontaire pour conserver leur culture. Une entreprise dotée d'une culture non bureaucratique, sans procédures ni système de reporting, reposant beaucoup sur l'oral, non hiérarchisée, est obligée de se battre pour conserver ses caractéristiques, si un groupe souhaitant l'absorber vient à la normaliser, tente de la

Notre vision est claire: devenir un nouveau champion de la confiserie. Notre mission est de « donner le sourire à chacun »: nos consommateurs, nos clients, nos équipes et nos partenaires. Cette attitude, c'est être simple, attentif, constructif, responsable et exigeant. Nous avons également insufflé un esprit start-up, porté par les notions d'agilité et d'innovation. Ces éléments ont été rapidement partagés par l'ensemble de nos équipes.

■ *Sur quels leviers s'appuyer le plus pour favoriser une forte culture collective: des valeurs revendiquées ou les réalités de la vraie vie ?*

P. I. : Nous sommes persuadés que la culture doit être le reflet de la vie dans l'entreprise au quotidien. Comme je l'ai dit, le comité de direction a défini un premier cadre. Maintenant, les attitudes et les comportements doivent se construire, s'enrichir au quotidien, pour devenir la véritable culture de toute l'entreprise.

■ *Tous les salariés sont-ils également dépositaires et ambassadeurs d'une culture d'entreprise ?*

P. I. : Oui, nous pensons que la culture d'entreprise contribue à donner du sens, et que chacun a besoin de sens dans son quotidien. S'il en est convaincu, le salarié devient naturellement ambassadeur.

Propos recueillis par j. W.-A.

1. Carambar, Poulain, Suchard, La Pie qui Chante, Krema, pastilles Vichy, Malabar.

faire devenir une bureaucratie comme lui. Il y a donc ici une action volontaire pour préserver la culture.

■ *Pourrait-on classer les entreprises selon le degré de transmissibilité de leur culture propre: une culture plus ou moins ouverte ou fermée, aut centrée ou extravertie, informelle ou procédurière, hiérarchique ou horizontale... ?*

F. D. : J'ai du mal à voir le lien entre ces caractères, qui sont néanmoins de très bonnes distinctions, avec le fait que les cultures soient plus ou moins transmissibles. La distinction aut centrée ou extravertie est importante, et je la reformule ainsi: culture endogène pour la première et exogène pour la seconde. Ainsi, l'administration publique a une culture endogène, et la logique d'organisation l'emporte sur celle de la mission. Ainsi, la carrière des professeurs ne se déroule pas dans l'intérêt des élèves, car plus les professeurs sont qualifiés, moins ils enseignent, elle se déroule dans leur intérêt. Toute autre est l'entreprise active sur un marché très concurrentiel: elle ne survit pas si elle a une culture endogène. Elle est conduite à se singulariser par une culture exogène. La doxa managériale parle alors d'orientation client.

Vous mentionnez également une autre distinction importante: informelle ou procédurière. Le grand malheur des entreprises actuelles s'illustre par la prédominance de l'aspect procédurier, quand bien même on parle d'agilité, d'entreprise libérée. Non seulement les entreprises maintiennent un taylorisme de base, mais elles ont tendance à le renforcer à travers des modes de management coercitifs, faits de procédures, d'indicateurs de performance, de reporting. Les entreprises informelles constituent donc des exceptions notables, par exemple Sopra Steria ou Bic dans sa partie briquet, qui d'ailleurs se battent pour préserver cet aspect de leur culture.

■ *Les entreprises culturellement autocentrées pérennisent-elles plus facilement leur identité que les entreprises plus tournées vers leurs clients ?*

F. D. : Oui, hélas ! Autant il est facile de tricoter une bureaucratie endogène, autant il est très difficile de la détricoter, comme l'atteste l'impossible réforme de l'État. Tout le monde sait, depuis trente ans, ce qu'il faut faire, mais personne n'est capable de le faire. C'est la raison pour laquelle les entreprises autocentrées ou endogènes, la SNCF pour ne pas la nommer, sont très difficiles à transformer. Ces entreprises fonctionnent au bénéfice de ceux qui y travaillent, et ceux-ci ont une capacité de résistance à des changements qui mettraient en question leurs avantages acquis. Le taylorisme, contrairement aux critiques faites par certains intellectuels, est un mode d'organisation très protecteur pour les gens qui travaillent. Pour preuve, nous n'avons jamais vu les fonctionnaires qui travaillent encore sous un mode taylorien pur manifester pour en changer. Bien au contraire, c'est lorsqu'on veut changer cette culture qu'ils manifestent. C'est au reste une particularité française.

■ *Le cadre et l'ouvrier d'une même entreprise partagent-ils et transmettent-ils une culture commune ?*

F. D. : Oui, aussi bien pour le partage que la transmission, quand bien même le premier serait au siège social et le second éloigné à l'usine. Les pratiques culturelles sont identiques, même si les uns reprochent aux autres d'ignorer leur mode de fonctionnement et leurs contraintes. Quand dans une organisation on embauche quelqu'un qui ne se sent pas à l'aise avec les modes de fonctionnement, il y reste rarement longtemps, et cela quel que soit le niveau, cadre ou employé.

■ *La conflictualité des relations en interne est-elle préjudiciable à la transmission d'une culture maison ?*

F. D. : Non, car elle est inhérente à toute forme de travail collectif, et son absence peut être inquiétante, car cela signifie qu'il ne se passe rien dans l'entreprise, qu'on est en présence d'un corps mort. Ce qui peut en revanche caractériser une culture d'entreprise, c'est la manière dont les conflits sont résolus. Michel Crozier avait souligné dans *le Phénomène bureaucratique* la caractéristique française de la peur du face-à-face, coutumière aux États-Unis où est privilégiée la confrontation. La conflictualité s'exprime de manière détournée.

■ *La multiplication des signes identitaires (noms, logos, valeurs...) renforce-t-elle beaucoup l'adhésion à une culture d'entreprise et sa transmission ? Et lorsqu'une entreprise en change, cela a-t-il beaucoup d'effet sur le collectif en interne ?*

F. D. : Non aux deux questions. Quand les entreprises n'arrivent pas à faire changer les gens, leurs comportements, car elles n'ont aucune culture de science sociale, ne savent pas comment se forger les comportements ni comment les modifier, elles recourent à l'injonction. Ainsi, les valeurs de l'entreprise relèvent de l'injonction, c'est ce que les entreprises n'ont pas et aimeraient avoir. Si on n'agit pas sur ce qui produit le comportement des hommes, les changements de nom, de logo, de valeurs n'ont aucun impact.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Dernier ouvrage paru :* la Faillite de la pensée managériale, *Le Seuil*, 2016.

Intégration ou assimilation

La façon dont les salariés se rendent compatibles les valeurs de leur entreprise fera ou non d'eux des passeurs actifs de sa culture.

Entretien avec Sara Bouafia Lebert, psychologue sociale, La Fabrique Spinoza¹

■ *Partager la culture d'une entreprise dans tous ses aspects est-il nécessaire pour s'y épanouir ?*

Sara Bouafia Lebert : Le concept de culture est complexe. La culture personnelle englobe les codes, les valeurs, les normes sociales, les croyances, l'histoire, propres à chaque personne. Avec la culture d'entreprise, on retrouve ces composantes au niveau collectif. John W. Berry² a proposé un modèle d'acculturation psychologique dans les situations d'immigration que nous pouvons transposer à l'entreprise : un individu porteur de sa culture propre, au contact d'une nouvelle culture portée par un écosystème, l'entreprise en l'occurrence, peut adopter différentes stratégies, les deux principales étant l'intégration et l'assimilation.

Dans l'entreprise, l'individu est poussé par un besoin d'appartenance et par la désirabilité sociale de faire correspondre la culture personnelle et celle de l'entreprise. Il peut ressentir le besoin d'aligner ses valeurs sur celles de l'entreprise pour s'y épanouir, en s'y assimilant. Néanmoins, la culture est si composite qu'il n'est pas nécessaire d'en partager tous les aspects pour être épanoui, une stratégie d'intégration peut être suffisante : la culture propre au salarié est constitutive de son

identité, il ne souhaite pas s'en séparer, il fait un compromis entre elle et celle de l'entreprise. Une troisième culture, plus globale, naît de la rencontre de la culture de l'entreprise et de l'ensemble des cultures individuelles qui s'y associent au quotidien. Comme dans la *Gestalt-thérapie*³, le tout est supérieur à la somme des parties qui le composent.

Les cultures personnelles ne sont pas les seules en jeu dans l'entreprise, il existe des sous-cultures, voire des contre-cultures. Parfois la culture du corps de métier auquel appartient l'individu, ou celle du département où il exerce, est plus saillante pour lui que la culture de l'entreprise.

■ *Y a-t-il pour les salariés une demande de culture d'entreprise, de singularité collective au travail ?*

S. B. L. : Le travail est fortement constitutif de l'identité de l'individu, aujourd'hui comme hier. Hier, les cultures de corps de métier étaient fortes : être col bleu ou col blanc, c'était afficher une classe socio-professionnelle, un type d'éducation, des valeurs. Aujourd'hui, avec l'accès aux études et à l'information, la reproduction sociale n'est plus si systématique, les sous-cultures se sont multipliées, les cartes sont brouillées, mais le besoin d'appartenance à un groupe est toujours aussi prégnant. L'individu cherche à s'identifier, au travers d'une communauté ou d'un groupe de référence qu'une entreprise à culture forte peut représenter.

Mais il a aussi besoin d'être reconnu dans son identité propre. Pour répondre à la tension entre ces deux besoins ambivalents, il sera en recherche d'une entreprise qui répond à ses valeurs.

Le besoin de sens motive de plus en plus les individus dans leur choix de carrière ou dans leur investissement au travail – valeurs écoresponsables de plus en plus recherchées, mais aussi d'autres valeurs comme la puissance ou la reconnaissance mondiale d'un grand groupe...

■ *Combien de temps met un nouveau salarié à s'approprier une culture d'entreprise ?*

S. B. L. : Certaines cultures d'entreprise sont très lisibles et accessibles, d'autres sont constituées de sous-cultures et plus difficiles à aborder. L'acculturation se fait souvent vite, parce qu'un nouveau salarié est attentif aux signaux culturels, qu'il est en quête de repères, que les normes, les codes, les rites sont des balises précieuses pour l'aider à comprendre le fonctionnement de l'organisation. Et il les intègre d'autant plus rapidement qu'elles lui sont nécessaires pour être accepté par le groupe. Mais la culture d'entreprise reste un objet composite, se l'approprier dans toute sa complexité peut prendre plus de temps. Un autre facteur actif est la réceptivité du salarié à la culture d'entreprise, déterminée par le degré de son besoin d'appartenance, le poste occupé, le métier exercé, etc.

■ *Une culture d'entreprise est-elle d'une appropriation plus difficile quand elle est forte, très affichée ? Y a-t-il des recrutements qui échouent à cause d'elle ?*

S. B. L. : Qu'elle tienne à l'histoire (mythes fondateurs que tout le monde se raconte), à un chef charismatique, à une organisation du travail loin du modèle classique de la hiérarchie pyramidale, à un engagement fort en termes de responsabilité, une culture forte, très affichée, est plus lisible, donc a priori plus facile à s'approprier. D'autant que le nouveau salarié aura certainement eu des éléments de cette culture en amont de son embauche, et ainsi l'occasion de s'y préparer. Il se peut même que la culture de l'entreprise soit la raison de sa candidature...

Ce qui fait la force d'une culture d'entreprise, c'est la cohésion interne : peu de détracteurs pour freiner l'assimilation du nouveau salarié, et une grande influence sociale en faveur des valeurs et normes de l'entreprise. Dans l'éventuel échec d'un recrutement en cas de culture forte, ce qui est déterminant est la compatibilité des valeurs portées par cette culture avec les valeurs personnelles du salarié. L'individu fait des compromis entre sa culture et celle de l'entreprise, et au début le besoin d'appartenance étant important il s'assimile naturellement. Mais la compatibilité des valeurs, point sensible, est difficilement négociable sur le long terme. Un individu qui occupe un poste dans une entreprise dont les valeurs sont éloignées des siennes prend le risque de perdre de vue à un moment ou à un autre le sens qu'il donne à sa carrière et à sa vie de façon plus globale, ce qui peut générer de la perte de motivation, d'engagement, d'investissement, un mal-être global qu'on appelle aussi « *brown-out* ».

■ *Les recrutements tendent-ils à filtrer les candidats selon des critères culturels informels et implicites propres à l'entreprise, irréductibles aux critères universels de compétence des offres d'emplois ?*

S. B. L. : Il y a nécessairement des filtres, inconscients pour la plupart. Un recruteur parfaitement acculturé à l'entreprise a des attentes en lien avec sa culture vis-à-vis d'un candidat. Si le savoir-être est une composante importante de la culture de l'entreprise, l'ouverture d'esprit sera un trait de personnalité recherché et attendu. La culture peut faire la différence.

■ *Le souci de la culture d'entreprise est-il davantage le fait de ceux des salariés dont c'est la « première boîte » ?*

S. B. L. : Ceux dont c'est la première boîte aujourd'hui sont issus de la fin de la génération Y et du début de la génération Z. Si leurs attentes sont souvent dépeintes de façon stéréotypée, il est certains qu'elles ne sont pas celles des générations précédentes. On retrouve chez eux la tension entre besoin d'appartenance et besoin d'individuation, peut-être de façon exacerbée : ils orientent leur choix vers une entreprise atypique, singulière, mais avec une forte cohésion interne. Ce n'est pas sans raison que le modèle start-up a le vent en poupe : il répond à ces deux besoins, d'appartenance et d'individuation. Ces générations préfèrent les entreprises apprenantes, avec un management humain, exemplaire et de proximité, où ils pourront être autonomes et prendre des initiatives. La conception du travail comme lieu de réalisation de soi-même, comme c'est le cas aujourd'hui, fait de la culture d'entreprise un critère de choix pour les jeunes diplômés.

■ *Des salariés ayant connu de nombreuses entreprises sont-ils moins porteurs et transmetteurs de la culture de celle où ils travaillent que ceux qui y ont fait l'essentiel de leur carrière ?*

S. B. L. : Les salariés ayant connu de nombreuses entreprises ont une vision plus riche du travail. Ils ont des points de comparaison permettant plus de recul, un regard plus critique. Mais cette richesse ne les rend pas moins perméables à la culture d'entreprise où ils évoluent. Ils pourront même en être des porteurs et des transmetteurs exemplaires si elle les satisfait plus que celles qu'il ont pu connaître avant, qu'elle fait sens pour eux et correspond à leurs valeurs profondes.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. « Think tank du bonheur citoyen », <http://fabriquespinoza.fr>.
2. *Professeur de psychologie à l'université Queen's (Canada), père du modèle des « stratégies d'acculturation ».*
3. *Thérapie de groupe permettant à l'individu de reconnaître et d'accepter les parties antagonistes de son corps et de sa personnalité.*