

## INTRODUCTION

---

### L'ÉTONNANTE ÉTRANGETÉ DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

**L**a culture d'une entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. À la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale ou de la direction de la communication qu'un vrai reflet de la réalité.

Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par rapport aux concurrents ; et l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché et des collaborateurs.

Ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital ; c'est le capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.

Comme l'iceberg, la culture se voit peu. Mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culturel initial (professionnel ou national), les valeurs opérantes, les croyances collectives, c'est-à-dire un ensemble d'évidences partagées. Ce qu'on voit, en revanche, sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système de règles, c'est-à-dire le mode opératoire culturel.

### LA CULTURE EST UN OBJET STRATÉGIQUE

À moins d'en rester à penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion, on doit l'envisager beaucoup plus résolument comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion.

À cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de la culture.

À une époque où les mots d'ordre sont développement, prise de risque, subsidiarité, pérennité, diversité, la culture de l'entreprise et les sous-cultures locales ou professionnelles qui la composent, deviennent des objets stratégiques de pilotage.

Des objets qui gagnent à être étudiés et, dans la mesure du possible, adaptés.

## LA CULTURE, SUJET DE TOUTE CRISE

La culture adhère au passé. Sous-estimer cette adhérence, c'est soit voir un état de dysfonctionnement perdurer au-delà du temps nécessaire au changement, soit devoir recourir à des méthodes de changement trop expéditives et donc traumatisantes pour l'avenir.

Système subtil, la culture assure la stabilité et l'équilibre de l'entreprise par de continuelles compensations. C'est la raison pour laquelle la conduite du changement est en général si difficile ou si longue. Qu'on aille trop loin dans un sens et un contre-changement se met en place de lui-même ou une opposition se crée. Qu'on mette en place, par exemple, des process trop entachés d'une culture nationale forte et les avantages de la diversité fileront entre les doigts, en gênant certaines implantations dans le monde ou le recrutement de dirigeants locaux.

C'est pourquoi la culture est toujours ce qui résiste au changement. C'est son rôle que de maintenir ensemble les éléments qui font l'entreprise. Elle résiste donc, par fidélité aux formes patinées par le passé (« on a toujours fait comme ça et ça a marché »), à l'agression que constitue pour elle une évolution dans laquelle elle craint de perdre son âme. Aussi, si l'on souhaite obtenir des résultats rapides, il devient nécessaire de se pencher sur les endroits où l'évolution risque de heurter l'actif culturel de l'entreprise.

## ENTRETENIR SA FORME, ASSOULIR SA CULTURE

Quand on a ce privilège de pouvoir comparer des cultures, on constate rapidement que certaines sont souples et ouvertes alors que d'autres sont

rigides, fermées ou trop centrées sur un seul aspect de l'entreprise (leader, production de niche, etc.). En revanche on mesure toutes les adaptations continues que doit insuffler une entreprise à sa culture quand elle est en croissance. La mondialisation actuelle en donne des exemples chaque jour. On mesure comment des entreprises comme Renault, Thalès, Danone sont poussées continuellement à assouplir leur culture pour passer d'un stade à un autre.

Cependant, à la fois ces entreprises changent et demeurent. En fait tout se passe comme si les spécificités culturelles persistaient tout en s'ouvrant. Renault qui dit avoir appris de Nissan le bien-fondé d'un fonctionnement par process rigoureux, accepte d'y entrer à condition de pouvoir se dire que ces process doivent rester assez souples pour pouvoir changer chaque jour. Oui au process, non à la rigidification ! C'est-à-dire que les process eux-mêmes, maintenant acceptés, doivent pouvoir être continuellement remis en question et remplacés par d'autres, mieux adaptés.

La culture est un construit si complexe et tellement en rapport avec la performance globale, que l'on peut se demander si elle ne mériterait pas un poste *corporate* de vice-président ! Qui, dans l'entreprise, mesure et anticipe les effets de la stratégie sur les hommes, de l'actionnariat sur l'organisation ou le climat, de certaines évolutions sur le niveau d'engagement des collaborateurs ? Qui prend soin, dans une fusion ou un rachat, de ne pas laisser perdre l'actif culturel de l'entreprise rachetée, évitant ainsi de la voir vidée de sa substance au bout de deux à trois ans ? Qui mesure les évolutions et les formes de la culture, anticipe les conflits entre le système d'ordre (façon habituelle de la culture pour maintenir son équilibre) et de nouvelles règles, mal comprises ? Qui stimule ou facilite l'assouplissement, l'élargissement de la culture et pilote les changements d'attitudes qui, seuls, conduisent à des changements rapides de comportements ou de pratiques ?

## GUIDE DE LECTURE

Cet ouvrage est partagé en trois parties : une première qui tente de donner une représentation de la culture d'entreprise et des éléments qui la composent et la différencient.

Une seconde partie analyse les effets, sur la cohérence de l'action collective et la performance opérationnelle, ainsi que sur les enjeux stratégiques, des différents traits qui la caractérisent.

La troisième montre comment le « modèle de réussite » culturel d'une entreprise peut soit évoluer, en phase avec son environnement, soit s'opposer aux adaptations nécessaires. Point de vulnérabilité notoire dans les fusions-acquisitions, la culture d'entreprise est ainsi un actif stratégique qu'il serait judicieux de mieux évaluer, et imprudent de ne pas gérer avec autant de soin que d'autres facteurs majeurs de réussite.

## **Première partie : La culture d'entreprise**

### Chapitre 1 : Portraits de culture

Nous invitons le lecteur à un voyage dans une exposition de cultures ! Il va pouvoir s'y étonner de tant de différences et de diversité, au travers de descriptions (certes sommaires et limitées) des cultures d'Auchan, de l'Agence France-Press, de Microsoft et de Renault.

### Chapitre 2 : La culture, déterminante et invisible

Ce chapitre décrit comment l'infra-culture (faite de croyances, valeurs, histoire, empreintes nationales, cœur de métier et lien social) traite les logiques précédentes pour en faire des normes qui produiront à leur tour des comportements, des pratiques et des process.

### Chapitre 3 : Les six fondements de la culture

Pourquoi la culture ? À quoi répond-elle donc ? Nous décrivons là six dimensions auxquelles toutes les organisations sont appelées à répondre. L'orientation individuelle ou communautaire, la relation à l'incertitude, la relation au pouvoir et à la puissance, les modes de raisonnement, la relation au monde et le dosage entre l'humain la production. Ce sont là les logiques qui fondent la culture.

## **Deuxième partie : La culture, facteur clé de performance**

### Chapitre 4 : La culture, support de l'efficacité opérationnelle

Pour une entreprise, la culture n'est pas un « supplément d'âme » : c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne, d'économie des contrôles et du management. Certains de ses traits ont des effets

majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses résultats opérationnels.

### Chapitre 5 : Un déterminant des décisions stratégiques

La culture imprègne aussi le processus de prise de décisions, de sorte qu'elle surdétermine, pour le meilleur et parfois le pire, les grands choix stratégiques de l'entreprise.

### Chapitre 6 : Un facteur d'attraction des talents

La culture d'entreprise, qui peut mettre en valeur ou au contraire inhiber les qualités de ses membres, est dans l'évolution actuelle du marché du travail un enjeu de plus en plus important pour attirer et retenir les professionnels de valeur.

## Troisième partie : La culture, un actif à gérer

### Chapitre 7 : Le point aveugle de la culture

La réussite contient en germe son revers. L'Oréal, Johnson & Johnson, Club Méditerranée, Motorola, IBM, etc.. Toute entreprise traverse des crises plus ou moins profondes qui ont souvent un coût exorbitant. C'est souvent faute d'avoir pris en compte le point aveugle de leur culture, cet ensemble constitué de l'envers de leurs qualités.

### Chapitre 8 : La limite de validité de la culture

Une entreprise qui ne prend pas en considération son point aveugle risque bien de se heurter à une forme de limite de validité de sa culture lorsque le contexte change.

### Chapitre 9 : Un actif stratégique à gérer ?

Quels sont alors les capacités d'adaptation de la culture et les traits qui facilitent cette adaptation ? Les « cultures fortes » sont-elles un atout dans ces évolutions de plus en plus exigeantes ? Et comment une culture d'entreprise est-elle mise à contribution – et à l'épreuve – par les effets interculturels que la mondialisation amène au premier plan des préoccupations.

## Chapitre 10 : Fusions-acquisitions : comment réussir à (ne pas) échouer ?

Le taux extraordinairement élevé d'échecs et de destruction de valeur constaté à la suite de fusions-acquisitions est souvent imputé à des différences de culture d'entreprise que les directions ne sont pas parvenues à effacer ou traiter. Ce chapitre analyse les mécanismes qui caractérisent ces situations, souvent au détriment de la confiance et de la performance des entreprises concernées, et montre comment il est possible d'en tirer des principes et démarches qui réduisent les résistances et donnent les meilleures conditions de bonne fin – sous réserve de respecter les cultures en présence et d'en manager la rencontre avec soin pour qu'elle soit mieux qu'un télescopage ou un étouffement.

## Chapitre 11 : Un actif stratégique, composante de la valeur

Enfin nous tentons de démontrer en quoi cette culture constitue bien une composante de la valeur, au même titre que la marque, et de présenter les premières pistes existantes pour en chiffrer la portée et répondre ainsi à un besoin des financiers et des dirigeants.

### **Conclusion : Et après ?**

On évoque – et on incrimine – de plus en plus souvent la culture d'entreprise comme un facteur clé de succès ou d'échec. Nous avons cherché à démonter l'objet, et à montrer comment fonctionne le mécanisme. Il est alors possible de gérer la culture, avec des méthodes adéquates, et en s'appuyant sur le leadership du dirigeant.

La culture porte en elle des facteurs de différenciation décisifs : il serait dommage de ne pas manager un tel actif stratégique...