

# Culture d'entreprise, les normes silencieuses

---

« J'ai compris, alors que j'étais à la tête d'IBM,  
que la culture n'est pas un aspect du jeu, c'est le jeu lui-même ! »  
Lou V. Gerstener, ancien Président.

La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper  
aux idées anciennes  
John M. Keynes

Le coaching des organisations s'adresse à la culture d'entreprise, à la fois invisible et omni présente. Une grande partie de la mission d'un PDG ou d'un DG (en dehors des aspects stratégiques et opérationnels) porte sur l'évolution de la culture : vision, caractéristiques, politiques, adaptation, efficacité, valeurs et normes, etc. Bien qu'invisible, elle constitue le ciment de l'organisation. Partagée par tous, sans que quiconque ne s'en doute, elle réunit ce que la division du travail sépare. Définie comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, elle détermine les moyens pour organiser, gérer et produire. Résultante de valeurs opérantes, de croyances, d'habitudes comportementales et de pratiques spécifiques, elle produit des règles formalisées ou non, souvent peu conscientes ; telle la quille d'un bateau, qu'on ne voit pas mais qui en assure sa stabilité.

Le titre d'un des ouvrages d'E.T. Hall « Le langage silencieux »<sup>1</sup> pourrait qualifier la culture d'entreprise. Cette formule éloquente en signifie que la culture d'entreprise est un langage, une façon d'échanger et de se comprendre, néanmoins silencieux, tant les données en sont implicites.

La culture d'entreprise s'apparente à un talent spécifique dont elle tire son style. Malgré la similitude des gammes entre les trois marques françaises de voitures (Peugeot, Citroën et Renault), chacun perçoit les différences de style puis de produits. Au point que ces marques ont des clientèles différenciées, traditionnellement attachées à elles. Culture et image de marque vont de pair en produisant une attractivité particulière.

---

<sup>1</sup> Hall, Edward T. Seuil 2007

A la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part, la culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle. Cette dimension informelle nous échappe alors qu'elle constitue une réelle différenciation face aux concurrents : ensemble des façons de penser et d'agir, système de cohésion et de cohérence, elle constitue la partie immatérielle du capital, au même titre que la marque.

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

La culture s'élabore à partir des valeurs et du fonctionnement du fondateur de l'entreprise. Lui-même pris dans une culture régionale ou nationale et une culture du métier qu'il transfère à son entreprise. Région, métier et personnalité du fondateur en sont ainsi trois constituants fondamentaux. Même lorsque ceux-ci évoluent avec le changement d'actionnaires, la deuxième génération de direction générale, l'internationalisation de l'entreprise, la digitalisation ou un traumatisme fort dans son histoire, il reste toujours des traces de la culture initiale, telle un ADN. Ainsi Auchan est-il encore fortement marqué par les valeurs catholiques, familiales et régionales du capitalisme social du nord de la France. En Chine ou en Roumanie s'appliquent des valeurs propres au grand père Louis Mulliez comme "au dirigeant l'action, au propriétaire le contrôle." Chaque unité, partout dans le monde, est dirigée par une équipe qui a une large autonomie mais est contrôlée par un Conseil de Surveillance qui représente l'actionnaire et veille à la préservation des valeurs : le travail, le goût de l'effort et de la tâche bien faite, la modestie, le sens de la discrétion, de l'économie et la responsabilité sociale avec un esprit de clan très fort.

Nous allons successivement décrire, comme dans une galerie de portraits, quelques cultures d'entreprises pour concrétiser cette réalité invisible et méconnue. Le lecteur pourra mesurer en quelques pages ces différences invisibles. Ensuite nous donnerons des exemples de l'usure de la culture avant d'en reprendre la description synthétique issue de deux ouvrages publiés précédemment.<sup>2</sup>

## **MICROSOFT**

Créé en 1975 par Paul Allen et Bill Gates, Microsoft Corporation est aujourd'hui présent dans plus de 90 pays. Au top des entreprises elle a toujours été et reste N°1 dans son cœur de métier en contrôlant aujourd'hui le marché mondial dans un secteur stratégique, l'informatique

---

<sup>2</sup> Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, O. Devillard et Dominique Rey, Etudes Les Echos, 2007  
Culture d'entreprise, un actif stratégique. O. Devillard et Dominique Rey, Dunod, 2008

bureautique et familiale. On ne peut pas ne pas être impressionné par cette suprématie construite à partir de rien, par cette aventure industrielle réalisée à la force de l'énergie et de la vision mégalomane du jeune informaticien Bill Gates, qui voulait voir « un ordinateur sur chaque bureau de la planète, tournant sous Windows » ... et qui l'a vu ! Depuis ses débuts dans les ateliers d'Albuquerque (Nouveau Mexique), Microsoft connaît une croissance extraordinaire (elle augmente son CA chaque année, parfois de plusieurs milliards de dollars). Elle est devenue l'une des trois marques les plus chères du monde et est régulièrement classée dans les premières « best places to work »... Belle entreprise quadragénaire, riche et puissante, la firme de Redmond est désormais entrée dans la légende du business, tout comme son fondateur mythique, l'un des hommes les plus riches au monde. Sorte de Top Model industriel, même si elle se positionne aujourd'hui en challenger et cherche son second souffle pour renforcer sa place dans le monde du web.

### **Un management particulièrement processé, vecteur de cohésion culturelle**

Microsoft n'en serait pas là sans de vrais partis pris stratégiques, mais aussi managériaux. Et, fait notable pour une entreprise présente dans près de cent pays, le même état d'esprit se retrouve partout dans le monde.

Pour assurer cette homogénéité culturelle, Microsoft mise sur le management et sur la capacité des managers à incarner les valeurs et les règles de l'entreprise et à les transmettre. Ainsi, des standards comportementaux sont encouragés chez les managers : respect et politesse, capacité à tenir le cap, à faire grandir, capacité à pousser les murs et à générer l'enthousiasme... C'est toute une identité que souhaite pérenniser Microsoft. C'est aussi l'excellence qui est ici demandée, qualité d'autant plus pesante qu'elle est mesurée. Les managers sont en effet évalués régulièrement sur leurs compétences et leurs qualités. Un questionnaire appelé « management feedback form » (MFBF) est rempli par leurs collaborateurs, tous les 6 mois, partout dans le monde, de façon interne et anonyme. Comptant une quarantaine de questions (par exemple : « Mon manager m'aide-t-il à développer mon potentiel ? ») ce questionnaire est épluché par chaque N+1 et peut donner suite à un entretien individuel.

Cette démarche, qui révèle une culture très américaine, peut surprendre en France. Dans l'entreprise, elle ne soulève pas de critiques particulières, toute évaluation étant perçue comme l'opportunité de grandir. Le slogan de Microsoft est en cohérence avec cet esprit interne : « Notre passion : votre potentiel ». Mais on peut se demander si cette demande de l'entreprise, visant l'excellence et le développement presque obligatoire, ne crée pas une pression trop forte sur ses employés.

### **« Sois parfait », ou la culture du surhomme**

Cette notion de perfection signe la culture Microsoft et on la retrouve partout dans le management des hommes. Aux dires de certaines personnes interrogées, ceux-ci travaillent avec un niveau d'exigence non

seulement élevé mais aussi permanent, dans tous les domaines : conduite des hommes, relation client, productivité, développement personnel, exemplarité, etc. Si Microsoft s'enorgueillit de « mettre l'homme au centre », elle induit aussi qu'il est constamment sous les feux de la rampe, générant ainsi une pression usante et une culture du surhomme davantage que de l'homme !

Consciente de ses excès et de la pression que fait peser le domaine très concurrentiel de l'informatique sur les épaules de ses collaborateurs, l'entreprise a mis en place un programme destiné à préserver l'équilibre entre « vie professionnelle et vie personnelle », pour éviter les dérives de collaborateurs zélés. Ce programme a permis d'édicter quelques règles pour obliger les collaborateurs à décrocher en toute sérénité, comme l'interdiction d'envoyer des e-mails pendant le week-end. La gestion du stress et de l'implication donne elle aussi lieu à des règles écrites. Là où d'autres entreprises, parfois de taille plus importante encore en termes d'effectifs, évoluent dans l'implicite.

### **La culture se transmet aussi par les règles**

Chez Microsoft, un nombre important de règles régissent la vie de l'entreprise ce qui constitue un trait fort de sa culture. Citons-en quelques-unes :

- Une réunion commence à l'heure. Si 80% des personnes attendues sont dans la salle, la réunion démarre au bout de cinq minutes.
- Au Codir, les PC sont éteints pour favoriser l'écoute des uns et des autres.
- Un e-mail ne doit pas solliciter d'action à moins de 24 heures.
- Un appel téléphonique peut en revanche déclencher une action dans les 24 heures.

Toutes ces règles sont écrites et respectées. Si ce cadre suscite de l'envie dans certaines cultures orales, il comporte néanmoins ses revers : la réduction du sentiment de liberté, une plus grande lenteur dans les processus de décision et dans la concrétisation, le sentiment d'inertie et « d'usine à gaz ».

### **Trois ans pour s'acculturer**

Intégrer les nouveaux arrivants à la culture se fait au travers d'une procédure là encore explicite et détaillée. Microsoft donne trois ans aux nouveaux venus pour s'insérer dans la culture « maison ». La première année ils doivent tester, expérimenter, comprendre le fonctionnement ; la deuxième année ils doivent approfondir leur connaissance de l'entreprise. Au bout de trois ans, chacun doit pouvoir devenir force de proposition et « faire bouger les murs ». Condamnée à la rapidité dans un secteur où les innovations se succèdent, Microsoft est une entreprise mature qui sait aussi laisser du temps au temps pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs.

### **La réussite comme valeur opérante : *Etre « win-win » !***

Etre parfait, être performant, bien sûr c'est culturel, mais pas n'importe comment. Ici, tout est « gagnant-gagnant » (« win-win »). Si le client est content, s'il se développe, c'est bon pour Microsoft : c'est gagnant-gagnant. Si le collaborateur est heureux, il travaillera mieux : c'est gagnant-gagnant. C'est l'esprit que Microsoft souhaite répandre et ancrer dans chaque geste. Comment est-ce vécu au quotidien ? « Cela fait partie des valeurs d'entreprise, affirme l'un de ses dirigeants. Et elles sont récompensées ». Il existe en effet un certain nombre de « prix » : le « customer and partnership excellence », attribué à ceux qui développent le meilleur partenariat, ou les « Awards » attribués à ceux qui ont pris des risques et gagné.

Ainsi tout un ensemble de comportements est favorisé par le management et les top managers : esprit de gagne, fair-play et courage, mais aussi :

- Ouverture et honnêteté
- Tenue du cap dans les moments difficiles, faire grandir son équipe en lui offrant la possibilité de prendre des risques et de devenir autonome.
- Capacité à porter sa propre stratégie. Capacité à entraîner les autres dans sa propre aventure de business, avec la possibilité de fédérer d'autres secteurs de l'entreprise.
- Respect des collègues et des clients.

Les valeurs officielles de l'entreprise : Deliver (efficacité) Developp (croissance), Delight (plaisir) sont complétées par d'autres réelles et vécues, incarnées aux plus hauts niveaux par les dirigeants.

### **Le rapport au monde de Microsoft ? Conquérir !**

Si la culture d'une entreprise est surtout visible dans sa stratégie de développement, celle de Microsoft est avant tout une culture du global, du mondial et bien sûr, du N°1. Là où l'entreprise est vraiment douée, là où réside son génie, c'est bien dans la conquête de nouveaux marchés. Comme se plaisent à dire ses détracteurs, « Microsoft ne fabrique pas des logiciels, Microsoft fait du business en vendant des logiciels ! » Et si pour certaines entreprises le développement a toujours été majoritairement organique, Microsoft a au contraire toujours procédé par rachats de licences, afflux de capitaux extérieurs, acquisitions de savoir-faire externes, veille, fusions et acquisitions. La stratégie de Microsoft est assez simple : « *Une entreprise occupant un domaine que Microsoft désire conquérir est à racheter. Si le rachat n'est pas possible, l'entreprise est alors considérée comme un concurrent à supplanter* »<sup>3</sup>. Cette stratégie force l'admiration car elle demande une ténacité et un acharnement hors du commun. De fait, Microsoft est une entreprise dont l'histoire est surtout marquée par des procès.

### **La rédemption**

Comme dans les plus grands scénarios de films américains, après avoir conquis le monde, Microsoft se devait également de grandir en sagesse en apprenant de ses erreurs. Parmi les procès fait à Microsoft, il en est un

---

<sup>3</sup> <http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft.html>

qui l'a fortement impactée et l'a amenée à repenser sa culture. C'est, pour des pilotes de la transformation, un bon exemple des événements externes qui provoquent violemment des transformations et peuvent en ce sens être considérés comme utiles.

On connaît l'histoire. En 2000 aux USA, puis en 2004 en Europe, Microsoft a été condamnée pour « abus de monopole » puis « abus de position dominante ». L'entreprise américaine s'est vue en effet reprocher cette hargne qui lui avait jusqu'ici permis de devenir n°1 et d'imposer ses produits. Ce reproche public et cinglant, assorti d'une condamnation financière, l'a fortement ébranlée.

Ces événements ont marqué un tournant dans son histoire. Agissant comme un catalyseur, provoquant une prise de conscience, la condamnation de Microsoft a poussé l'entreprise à se poser la question des *obligations* liées à son leadership, alors qu'elle s'était surtout interrogée dans son histoire sur les *opportunités* liées à son leadership. A peine condamnée, elle a décidé de changer de comportement global, instituant officiellement dans l'entreprise une culture du challenger.

### **La culture du challenger**

C'est un changement volontariste, accompagné de changements de structure, que Microsoft a souhaité mener à bien à partir de 2004. Une réorganisation des divisions et l'invention de 3 dimensions (« *platform, business, consumer* ») orientent désormais la production, celle-ci étant soutenue par de nouveaux mots d'ordre.

La notion de challenger est devenue très importante, concrétisant ainsi le nouveau *modus operandi* de la firme qui se veut modeste et abandonne son arrogance de N°1 au profit d'une attitude plus humble. Désormais, il est demandé aux collaborateurs de se conformer aux comportements de challenger : écouter, observer, prendre en considération, innover sans cesse... C'est à la culture du challenger, celui qui est juste derrière le leader, que Microsoft souhaite désormais s'identifier.

Ces changements sont menés comme cette firme sait le faire : de manière volontariste et formalisée, mais aussi de manière « globale ». Au-delà du caractère très pyramidal de cette méthode de changement, cette démarche montre l'extraordinaire capacité de l'entreprise à se remettre en question et à surmonter les difficultés.

Ces qualités culturelles sont aussi des vulnérabilités. Aux dires de nos interlocuteurs, l'enjeu aujourd'hui pour Microsoft est de simplifier et de libérer les énergies des collaborateurs, de ne pas brimer la créativité par trop de procédures et de bureaucratie. « Quand chaque décision doit être approuvée par vingt personnes, au terme de plusieurs réunions, pour préserver le climat et les formes relationnelles convenues, cela a un prix... », précise l'un des dirigeants français. La culture de challenger oblige à son tour Microsoft à évoluer.

## **RENAULT**

### **Sur les traces du génie de Louis Renault**

Pour connaître la culture d'une entreprise, il faut comprendre son histoire. Celle de Renault est particulièrement riche. Elle se mêle avec l'histoire de la France et avec celle de Louis Renault, « petit dernier » des trois frères dans une famille où il ne lui a pas été facile de faire sa place. Ce qui nous a intéressé chez Renault, c'est de retrouver les traces du fondateur dans la culture actuelle ; force est de constater qu'une large part de la culture d'entreprise résulte de caractéristiques personnelles de cet homme et que sa personnalité marque encore, tant de temps après, le fonctionnement de l'entreprise.

### **L'histoire en boucle**

Plusieurs traits de caractère, qu'on observe toujours dans la culture de la marque, sont présentes chez Louis Renault. Que ce soit la passion de la mécanique et des moteurs qui est à l'origine de toute son activité dès qu'il a son baccalauréat et qu'il bricole dans la résidence secondaire de ses parents à Boulogne, non loin de l'île Seguin – île qu'il rachètera entièrement lot par lot (!). Ou l'esprit de compétition qui commence avec un pari : le 24 décembre 1898, il réveillonne avec des amis. Sûr de sa mécanique, il parie que sa Voiturette peut remonter la pente à 13% de la rue Lepic à Montmartre. D'abord incrédules, les amis se rendent à l'évidence. Non seulement Louis gagne son pari, mais il empoche ce soir-là ses 12 premières commandes fermes. Ce n'est qu'un début qui se poursuit par une folle série de courses automobiles qui assure sa notoriété : Paris-Trouville en 1899, puis Paris-Bordeaux, Paris-Ostende, Paris-Berlin et, surtout, un glorieux Paris-Vienne qui le consacrera en 1902. Dès ce moment, l'entreprise Renault existe en puissance, y compris dans ses aspect compétition et Formule 1, qui contribuent aujourd'hui à la renommée et à l'image de la marque. C'est cet étonnant héritage, souvent méconnu ou minimisé par les collaborateurs actuels, que nous souhaitons mettre en avant pour parler de la culture Renault.

### **« Créateur d'automobiles »... entre autre**

Ce qui caractérise cette marque et sans doute la distingue, est sa passion pour l'innovation, pour ce qui est d'avant-garde, au-delà même des automobiles. Ce trait fort de culture est sans conteste hérité de Louis Renault, génial inventeur que rien n'excitait autant que la recherche de nouvelles possibilités. Si le slogan de « créateur d'automobiles » a été élaboré ces dernières années, la culture d'innovations passionnées est présente depuis toujours. Elle concerne les moteurs, mais aussi l'art, la publicité, les avancées sociales et bien sûr les voitures.

### **La saga des modèles innovants**

Renault, depuis un siècle, étonne chaque décade sa clientèle en lui proposant une petite (ou une grande) voiture que chacun sera fier de posséder. On n'achète pas une voiture, on s'offre un nouveau concept à la mode. Citons seulement quelques réussites : la 4 CV, la Dauphine, la Renault 8, puis la célèbre R5 qui représentera jusqu'à 60% des ventes de

l'entreprise, la Twingo, avec son succès considérable, enfin la Clio ; puis du côté des grandes, l'Espace, la Mégane et la Scénic... Tout cela couronné par le Technocentre de Guyancourt, près de Paris, qui rassemble quelques 6 500 personnes, de l'ingénierie au design.

### **Amateur d'art**

Passion pour les moteurs et les modèles, bien sûr, mais aussi passion pour l'art. L'entreprise possède une collection d'œuvres d'art exceptionnelle, inaugurée en 1967, à une époque où cette démarche était marginale. A l'origine de cette collection, l'objectif n'était pas tant de des œuvres finies, que de mettre en place une politique de collaboration avec des artistes contemporains intéressés par le monde industriel, et désireux de le représenter. Ces artistes appartiennent aujourd'hui à l'histoire de l'art : Arman, Dubuffet, Vasarely, Tinguely, Erro... !

Avant cela, Louis Renault avait ouvert la voie, en embauchant le photographe Robert Doisneau, qui de 1934 à 1939, fut un employé de l'entreprise, ayant pour mission de photographier la vie de l'usine, les hommes et les machines et de contribuer à construire l'image de Renault. Cet exemple illustre encore l'esprit brillant et le leadership du fondateur et l'influence de son impulsion, bien des années après, sur l'entreprise. Si Renault est un constructeur qui met en avant son inventivité, il en fait son image commerciale, au travers de publicités également novatrices.

### **Innovations sociales**

Là aussi faisant preuve d'avant-gardisme, Renault intègre très tôt l'importance des ressources humaines et des droits des salariés. Jean Myon, directeur adjoint des relations sociales de l'entreprise en 1953, évoquait à l'usage de la Direction Générale, l'organisation générale elle-même et le sort matériel et moral du personnel. De son rapport il apparaît concrètement, non seulement la professionnalisation progressive des relations humaines, mais aussi les grandes lignes de ce qui est désormais entendu comme étant du ressort de la culture d'entreprise. Il est notamment spécifié que, "l'on doit toujours s'efforcer de faire en sorte que le personnel soit heureux d'être à la Régie, soit fier d'en faire partie", ainsi, "pour l'intéresser à la Régie, aucun événement la concernant ne doit lui être caché. Ses succès en compétition automobile notamment, ses succès techniques, commerciaux aussi. Il faut les utiliser pour accroître le dynamisme général de l'entreprise. On doit s'efforcer de faire connaître tous ceux dont parle la grande presse et qui ont des attaches quelconques avec la Régie (techniciens, automobilistes, champions dans divers sports, etc...)."

Peu après, en 1955, Pierre Dreyfus signait le premier accord d'entreprise qui devait assurer le dialogue avec les syndicats, introduisait la troisième semaine de congés payés, instaurait le paiement des jours fériés et la retraite complémentaire. Renault, devenu une vitrine du progrès social, sera même un symbole de la contestation en mai 1968.



## **L'esprit de compétition et la culture de l'enjeu**

Après la passion pour les moteurs, la création et l'innovation, une deuxième caractéristique de la culture Renault est l'esprit de compétition, qui va de pair avec la notion de jeu et de pari. « Renault se fixe parfois des objectifs qui sortent de la raison » entend-on dire dans les couloirs. La campagne publicitaire d'il y a quelques années prend tout son sens : Le « Ca ne marchera jamais » slogan phare de cette publicité, suggère que rien ne saura faire reculer l'entreprise mais qu'au contraire elle a besoin de challenges pour avancer. La Logan était de ce point de vue un exemple de pari peu raisonnable : si peu chère et produite à partir d'une base industrielle roumaine à si bas coûts. Quant au nouveau patron, Carlos Ghosn, il s'inscrit sans aucun doute dans cet esprit ambitieux en fixant dès son arrivée des objectifs jamais atteints encore par l'entreprise, l'injonction de « sortir 23 modèles d'ici 2009 ! ». Ce geste de C. Ghosn s'inscrit dans le prolongement du fondateur : dans les premières années de l'entreprise, au début du siècle dernier, Louis Renault n'avait-il pas créé 59 modèles de voitures ! Mais cette fois-ci, la crise de 2008 ne l'a pas permis.

Il circule chez Renault une croyance forte selon laquelle « Pour Renault, le plus grand risque serait de ne pas en prendre »<sup>4</sup> ; et il est vrai, comme le souligne un fournisseur du constructeur : « Renault a une caractéristique majeure : C'est une entreprise qui invente en permanence. Elle réinvente toujours ses produits. »<sup>5</sup>

Quant à la compétition, si l'écurie Renault remporte sa première victoire en F1 en 1979, avec Jean-Pierre Jabouille, ce n'est que la digne relève des frères Renault, qui s'adonnaient déjà à la passion de la course dès leur plus jeune âge.

## **L'attachement et l'empreinte nationale**

L'attachement des collaborateurs à l'entreprise, pas seulement en France mais partout dans le monde est un fait notable de culture. « L'attachement est chez nous une maladie contagieuse, dit-on à la DRH. Même la CGT Renault est plus Renault qu'elle n'est CGT ! » Une caractéristique majeure de Renault est qu'il s'agit d'une entreprise profondément française.

Sa culture est marquée par l'empreinte nationale et les attitudes caractéristiques de l'hexagone. Au point même d'avoir longtemps gêné son implantation aux USA. Citons quelques exemples :

- Le refus du standard ou du process trop figé, ressentis par Renault comme une stérilisation, sauf si on est à même de les changer continuellement (!).
- Une certaine vision du travail qui valorise les experts et le professionnalisme.
- Le goût pour le débat. Ne dit-on pas parfois en interne qu'une décision « n'est qu'une base de départ pour une discussion » !

---

<sup>4</sup> L'auto qui n'existait pas, Christophe Midler, Interéditions

<sup>5</sup> Renault ou l'inconscient d'une entreprise, Didier Toussaint. L'Harmattan

- Le sens critique : « La contradiction ne gêne personne, elle fait partie de nos processus de progression. Dans cette entreprise le bottom-up a toute son importance. »
- La souplesse d'organisation. L'entreprise réfléchit continuellement à son organisation, ce qui constitue une grande souplesse avec réellement une créativité organisationnelle (qui peut coûter assez cher).
- La préférence pour le « home made » et la méfiance à l'égard des consultants et de tout ce qui n'est pas élaboré en interne...

### **Une conscience sociale incarnée par des dirigeants charismatiques**

L'aura de Renault est un élément clé. C'est une entreprise qui séduit et qui attire. C'est vrai pour les salariés, c'est vrai aussi pour les dirigeants, qui ont tous été de grands patrons connus et reconnus, investissant une part de leur vie dans l'avenir de l'entreprise. Cette succession de fortes personnalités après le départ de L. Renault, renforce l'image prestigieuse de l'entreprise. C'est Pierre Lefaucheur qui prit la relève en premier et redressa l'entreprise au sortir de la guerre, puis vinrent Pierre Dreyfus (1955-1975), Georges Besse (1985-1986), qui fut abattu devant son domicile, Raymond Lévy (1986-1992), puis Louis Schweitzer (1992-2005) et enfin Carlos Ghosn qui va poursuivre la modernisation des structures de l'entreprise et imposer un plan drastique de réduction des coûts. Il va également rationaliser le système industriel en redistribuant la production à travers les sites et surtout entrer dans la légende Renault en réussissant l'alliance avec Nissan. Il est notable que dans cette alliance, C. Ghosn a montré une réelle maîtrise des leviers culturels, puisque c'est en s'appuyant sur les différences culturelles des entreprises française et nipponne, et en créant des synergies, qu'il a su engager la coopération entre les deux firmes.

### **Des valeurs tournées vers les droits sociaux**

Si Renault n'a pas publié de travaux sur ses valeurs il a en revanche édité deux documents qui en dessinent les contours :

- 1) Un code de déontologie dont les mots forts sont : respect et protection des personnes, respect de la loi et de l'environnement, loyauté à l'égard de la clientèle, des actionnaires et des partenaires commerciaux.
- 2) Une « Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux ». Ici les mots d'ordre sont : excellence dans le métier, séduction des produits, internationalisation de l'activité, engagement des femmes et des hommes du groupe, mobilisation des partenaires.

On y lit également : « Renault s'engage à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le code de déontologie de Renault, en cohérence avec la démarche globale de développement durable, les normes de l'Organisation Internationale du Travail, les principes universels plus particulièrement liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. » On retrouve ici la

notion de responsabilité sociale, et autant de valeurs qui rappellent que Renault fut une entreprise d'état.

### **Du passé vers le futur : chocs et revers**

La culture de Renault aujourd'hui n'est pas uniquement le reflet des empreintes du fondateur, mais également de toute son histoire et des traces qu'ont laissées les réussites et les échecs. Quatre grands événements semblent être restés dans les mémoires qui contribuent à donner les contours actuels de la place de l'entreprise : les difficultés répétées de Renault pour s'implanter aux USA ; l'échec de l'alliance avec Volvo, où l'entreprise a appris, en outre, qu'il coûte cher de sous-estimer les différences culturelles et qui entraînera la plus forte évolution culturelle de la Régie ; la fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique, qui a constitué également un choc considérable en contribuant à faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle n'était pas immortelle comme elle croyait l'être du temps de la Régie ; enfin le départ de Billancourt et de l'île Séguin, lieux historiques des usines Renault.

### **L'avenir de Renault**

Cette histoire et ces traits culturels hérités de L. Renault s'enchevêtrent pour produire le présent. Depuis le génie créateur de ce dernier jusqu'à la réussite de l'alliance avec Nissan, dans laquelle l'entreprise a montré la souplesse et la subtilité dont elle est capable, ce qui frappe dans cette culture, c'est l'impression de cohérence mécanique globale que l'on peut ressentir à tous les niveaux de la conduite de projets, jusqu'au management des hommes. On y observe aussi le passage vers une nouvelle ère culturelle, passage au cours duquel se fossilisent les traits anciens de culture. Dernier grand événement en date, le départ de Billancourt, véritable déracinement produit une coupure d'avec le passé qui modifie profondément la culture d'entreprise. Il semble ouvrir le chemin sur un nouvel avenir dans lequel on aura oublié pourquoi on disait « La Régie ».

## **DANONE**

Danone figure parmi les premiers groupes agroalimentaires mondiaux, de produits laitiers frais et aliments pour enfants, eaux conditionnées et boissons sans alcool.

Danone place la capacité à s'adapter comme l'une des valeurs fortes de l'entreprise et un élément clé de son fonctionnement. Cette capacité à s'adapter se veut de surcroît « rapide » comme le souligne son ambition affichée : « être l'entreprise agroalimentaire qui change le plus vite au monde » (« The fastest moving food company »). Pour parvenir à maintenir ce mouvement perpétuel, l'entreprise compte avant tout sur une chose : sa culture. Dans une étude interne qui visait à mieux définir ce qui est « unique chez Danone », ce qui fait sa performance, les personnes ont majoritairement répondu : « c'est la culture » !

C'est donc très explicitement que la Direction du groupe Danone a travaillé sur la culture de son entreprise. Elle l'a fait de façon volontaire, soutenue les impulsions récurrentes de Frank Riboud, son PDG de 1996 à 2014 qui a placé la tenue du cap dans ce domaine au tout premier plan de ses interventions et de ses réflexions.

### **Devoir d'autonomie, loi de l'expérimentation**

Si la direction imprime cette nécessité de changement continu, tout n'est pas impulsé par elle seule, au contraire : conformément à la logique d'expérimentation pragmatique qui est au cœur de la façon d'être de Danone, c'est à partir d'essais réussis, dûment diffusés au sein du groupe, que se développent et évoluent les pratiques et les business models.

Contrairement à d'autres groupes comparables qui tendent à dupliquer un business model unifié, Danone se caractérise par une grande ouverture, avec une incitation à l'invention et à la prise de risques, y compris dans ses modèles de développement, démontrant ainsi une confiance exceptionnelle, surtout pour une entreprise de cette taille.

Au fond, le groupe s'attache à combiner trois dynamiques :

- La sélection naturelle (des formes managériales et stratégiques, comme des managers eux-mêmes), à partir de la réponse des marchés et des chiffres du business ;
- Un processus, inscrit dans des démarches simples (séminaires métiers, mobilité des cadres, etc.), de dissémination au sein du groupe des nouvelles pratiques inventées et expérimentées ; là encore, ce n'est pas l'uniformisation de "best practices" qui est recherchée, mais la mise à libre disposition des idées et des modes d'action, à charge pour chacun de s'en emparer sous sa propre responsabilité dans son propre contexte
- Une volonté forte du top management, qui s'exprime de deux façons : d'abord le rappel fréquent à l'époque où Frank Riboud adressait à ses cadres des injonctions d'expérimentation et d'autonomie ; et en même temps, paradoxalement, un pouvoir discrétionnaire (assez souvent utilisé selon certains) de s'opposer à tout projet ou décision d'un responsable. Ce dernier point renferme une indéniable contradiction qui peut également être regardée comme un équilibrage nécessaire d'un principe d'autonomie poussé au plus haut point.

### **Deviner les règles**

C'est bien dans ce type de fonctionnement que s'exprime avec éclat la culture spécifique du Groupe Danone : une grande méfiance vis-à-vis de règles ou de normes quelles qu'elles soient. Il en existe pourtant, mais on se défie suffisamment de leur caractère potentiellement contraignant et conformiste pour éviter de les écrire : « Chez nous, il faut coller aux valeurs « maison » : vitesse, réactivité, souplesse, jeu de jambe, opportunisme. Formaliser les choses risquerait de ralentir. » Seules les Valeurs Danone sont écrites noir sur blanc : le reste s'impose "naturellement" à l'ensemble des managers.

### **Des valeurs d'humanisme**

Le modèle d'organisation et de développement, la conception de la délégation et les outils d'appréciation des personnes sont en cohérence avec les valeurs et principes - encore une fois définis d'en-haut mais adoptés à tous les niveaux.

Des enquêtes annuelles auprès de l'ensemble des salariés aident à cerner l'évolution de cette culture "corporate" et sont considérées comme un levier puissant d'implication du personnel.

La plaquette "Les Valeurs", précise cette originalité voulue - et ... cultivée qu'assume Danone : « une identité forte et attractive », une identité inimitable et unique qui repose sur des valeurs qui lui sont propres. En effet, les valeurs n'ont pas été décrétées en séminaire, mais elles ont été trouvées par l'ensemble des filiales du Groupe, à qui il fut demandé de décrire la culture Danone. Les valeurs actuelles sont la synthèse de ce *référendum* : proximité, ouverture, humanisme, enthousiasme.

On les retrouve donc déclinées dans les principes de comportements :

- Partage, responsabilité, respect de l'autre, pour l'humanisme ;
- Curiosité, agilité, dialogue, pour l'ouverture ;
- Accessibilité, authenticité, empathie, pour la proximité ;
- Audace, passion, appétit, pour l'enthousiasme.

Chacun de ces principes est à son tour défini et illustré en quelques phrases très claires et concrètes, qui leur donnent une extension stimulante et une tonalité réaliste.

### **Esprit, es-tu là ?**

L'essentiel est peut-être dans "l'esprit" que revendique l'entreprise et dont elle renonce à formuler une définition. L'esprit, comme dans un sport, c'est ce qui est au-delà des règles du jeu, et même au-delà des scénarios tactiques classiques. Frank Riboud y faisait souvent référence (« c'est [ou ce n'est pas...] dans l'esprit ! »). Mais nulle définition n'en est donnée, et pas seulement à cause de la difficulté de mettre en mots un état d'esprit dans sa subtilité, mais aussi parce qu'on préfère, là encore, le laisser dans l'implicite.

Car laisser dans l'implicite, dans l'informulable une part de l'identité est une manière de souligner :

- Que ce n'est pas le respect d'une norme explicite qui est recherché : l'entreprise ne souhaite ni une conformité de moyens, ni un effort d'adhésion seulement intellectuel.
- Que l'appartenance est plutôt affaire d'esprit et d'ambition et que c'est avant tout un certain type d'intuition et d'énergie que l'on attend des responsables.

De fait, Frank Riboud affirmait que lorsqu'il voyait un candidat en fin de processus de recrutement, il ne s'intéressait plus qu'à un seul critère : la compatibilité de la personne avec la culture Danone. C'est un critère qui paraît à certains trop irrationnel et nombre de recrutements de cadres supérieurs se soldent par des rejets, notamment parmi les professionnels

anglo-saxons, habitués à des postes beaucoup plus cadrés : procédures, définitions de fonctions, orientations stratégiques, objectifs ... Mais c'est un critère sans appel.

### **S'intégrer : une épreuve initiatique**

Comme le suggèrait Frank Riboud lorsqu'il demandait aux candidats d'avoir « l'esprit Danone », une culture ne s'apprend pas. Elle se vit. Ainsi l'ultime preuve que l'on est « fait » pour Danone est de réussir son intégration dans cet univers informel... « Chez Danone, on est peu processés, du coup, la culture est importante. Pour s'intégrer, il faut s'adapter à toutes les règles non écrites, construire son réseau, évoluer dans l'informel... et les gens qui entrent chez nous mettent du temps à comprendre ». Et comme personne n'est là pour vous aider, il faut « se débrouiller, c'est comme ça que l'on voit si on est compatible ». Cela constitue tout un apprentissage, qui commence par celui de la langue de l'entreprise - si particulière qu'un dictionnaire Danone a été créé - car les gens venant de l'extérieur ne comprennent pas le langage. Ceux qui n'arrivent pas à comprendre réalisent qu'ils « ne sont pas compatibles et ne restent pas ». De sorte que l'originalité revendiquée de la culture Danone fait partie du fond commun qui imprègne l'entreprise et recueille une adhésion active de ses cadres.

### **Le prix pour maintenir une culture si spécifique**

Chez Danone, c'est à chacun de préciser, dans les faits, l'extension exacte de ses fonctions, en montrant ce qu'il sait réellement maîtriser et faire fructifier, en « s'étendant jusqu'où il rencontre une résistance », comme le souligne un responsable des RH. Culture orale, confiance dans l'énergie individuelle et dans l'expérimentation ... On voit au passage, à travers ce qui peut apparaître, lorsque le professionnel recruté ne s'acclimats pas ou ne réussit pas dans ces règles du jeu très peu structurées, comme un gâchis – recruter, intégrer, constater un échec, voir la personne repartir - à quel point Danone est cohérent avec ses principes : seule l'expérimentation en situation réelle donnera la réponse, et ce n'est ni par un test, ni sur dossier, qu'on peut garantir la valeur future d'un recrutement.

L'entreprise accepte le coût de son particularisme – turn-over de cadres supérieurs, décentralisation de certaines fonctions, - en faisant l'hypothèse qu'elle le regagne largement en dynamisme, adaptation au terrain et capacité d'évolution.

Une telle culture (dédain des règles et des normes, horreur de ce qui est figé, responsabilité, pragmatisme, primat de l'empirisme, des essais, de la vie dans ses modes de développement... biologiques), qui n'est pas sans rapport avec les métiers du lait, fait surtout écho à l'expérience personnelle du fondateur Antoine Riboud<sup>6</sup>. Danone s'honore ainsi de traiter chaque salarié comme un individu, et non pas comme membre d'un

---

<sup>6</sup> cf. son livre « Dernier de la classe » (Grasset – 1999).

groupe ou comme un statut, et insiste sur l'individualisme irréductible de son fonctionnement : "on ne nous mettra pas dans une case" répètent ses dirigeants.

### **Cultiver les paradoxes**

Autre spécificité de la culture Danone : la culture des paradoxes. Plutôt que de chercher à gommer les contradictions, ou en trouver la solution la plus aisée, la manière Danone consiste à en approfondir les termes : jusqu'au niveau où l'on va trouver, à la racine des choses, non plus un compromis mais une combinaison nouvelle, une innovation avec toute la charge d'énergie dont un projet "incassable", décalé par rapport aux formes existantes, pourra être porteur. Tel est le cas nouvelles formes de développement d'activités rentables adaptées aux conditions et au niveau de vie de pays pauvres (au Bangladesh, en Afrique du Sud, ...). Tel est le cas aussi de maints aspects du fonctionnement interne du groupe, de sa politique RH, même si Danone n'est pas nécessairement unique sur chacun de ces points. En effet, le développement personnel des salariés fait partie explicitement du contrat social d'entreprise ; il est bien entendu considéré comme un facteur majeur de performance !

### **Un changement permanent, inscrit dans le code génétique**

L'exemple du groupe Danone est intéressant par l'originalité de ses composantes et de ses parti-pris qui prennent sur plusieurs points le contre-pied de la culture entrepreneuriale courante, anglo-saxonne. Tel est le cas notamment de son rapport aux normes et aux règles, et de la manière dont elle se révèle très française dans son originalité, tout en poussant très loin la sanction du marché.

Par ailleurs sa relation au changement est également rare. Pas de conduite du changement à proprement parler, mais une évolution constante, "biologique", par mutations, puis mise à l'épreuve de la survie. Le changement repose sur une forme de sélection naturelle, fondée sur un foisonnement d'initiatives, expérience et dissémination des formes les plus robustes et prometteuses. Conscient de ces richesses, Danone a créé à la fin des années 2005-2010 des services dédiés au changement et à la culture.

A la lecture de ces trois exemples de cultures, on est saisi par les différences entre les qualités et les spécificités qui participent de la réussite de ces entreprises mais qui peuvent aussi devenir leur pire handicap en cas de retournement de l'environnement ou du marché. Les exemples ne manquent pas dans les trente dernières années, d'entreprises, véritables fleurons, qui ont disparu faute d'avoir su franchir le cap d'une nouvelle technologie, de la mondialisation ou d'une évolution du marché. La culture qui faisait leur force et leur réussite est devenue leur faiblesse par incapacité à se transformer à temps. Pour souligner l'importance du phénomène culture, nous nous proposons d'en résumer maintenant les aspects essentiels.

## Les éléments de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise résulte d'un ensemble de normes, de façons de faire et de comportements partagés par les collaborateurs qui relève de cinq organisateurs fonctionnant en système ("l'infrastructure") : valeurs, croyances, empreintes, cœur de métier et lien social.

Nous avons montré dans un ouvrage précédent<sup>7</sup> comment ces racines répondent toujours à six logiques de base universelles :

- L'orientation individuelle ou communautaire
- La relation à l'incertitude
- La relation à la puissance
- Les modes de raisonnement
- La relation au monde et à l'extérieur
- Le dosage entre l'humain et la production.

Ici, nous nous limiterons à la description des éléments de l'infrastructure, ceux qui surdéterminent les normes partagées.

### Les valeurs

Une valeur, au sens humain du terme, est une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement personnel. Sa mise en œuvre produit une satisfaction identitaire et l'individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité.

Il en est de même pour les organisations bien qu'il convienne de distinguer valeurs affichées et valeurs opérantes : celles qui sont sur les murs et celles qui sont dans les murs ! Les valeurs affichées sont celles que la direction dit vouloir voir à l'œuvre. En revanche les valeurs opérantes jalonnent l'action quotidienne et marquent véritablement la culture. Si l'on compare les valeurs d'IBM avec celles de Danone, les premières affichent des orientations voulues par l'entreprise, dans les secondes, c'est l'avis des salariés (texte rédigé d'après une consultation des collaborateurs) qui illustre ce qui se vit dans l'entreprise.

Chez IBM : « Dans la mise en œuvre de notre stratégie d'affaires à la demande, nous nous faisons un point d'honneur d'observer les valeurs suivantes :

- Rechercher le succès de chacun de nos clients
- Innover pour avancer et faire avancer le monde
- Fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation. »

Ces valeurs constituent des points de repère pour chacun des collaborateurs et estampillent la nature de l'engagement dans cette firme.

---

<sup>7</sup> Culture d'entreprise : un actif stratégique, Olivier devillard et Dominique Rey, Dunod,



De son côté, le groupe Danone fait une autre démarche en abordant ses valeurs sur la base d'une consultation interne, dans le but de définir les valeurs réelles vécues par les collaborateurs. Ce sondage a permis de déterminer quatre grandes valeurs dites « officielles » :

#### -1) Ouverture

" La diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité. "

- Curiosité : avoir le sens de l'écoute, refuser les modèles et les idées préconçues, imaginer...

- Agilité : être rapide, souple et adaptable

- Simplicité : préférer le pragmatisme à la théorie, la simplicité au formalisme.

#### 2) Enthousiasme

" Les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir "

- Audace : refuser le confort bureaucratique, oser prendre des risques et explorer des voies nouvelles, savoir dépasser l'échec...

- Passion : convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence.

- Appétit : avoir l'envie de grandir, d'être le premier.

#### 3) Humanisme

" L'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au cœur de nos décisions "

- Partage : dialoguer, agir en transparence, travailler en équipe

- Responsabilité : avoir le souci de la sécurité des hommes et des produits, agir pour l'environnement social, préserver l'environnement

- Respect de l'autre : être attentif aux différences locales, respecter les partenaires sociaux et commerciaux, veiller au développement de ses collaborateurs.

#### 4) Proximité

"Savoir rester proche de chacun dans le monde : Collaborateurs, Consommateurs et Clients, Fournisseurs, Actionnaires et Société Civile, faire partie de leur vie quotidienne."

Dans d'autres entreprises, on peut entendre aussi des valeurs quasiment mythiques qui ont une force fondatrice comme "le partage du savoir, de l'avoir et du pouvoir" qui caractérise Auchan. Le "win-win" de chez Microsoft, la maxime de l'Agence France Presse : « l'AFP ne peut fonctionner que si celui qui paye ne commande pas ».

### **Les croyances collectives**

A côté des valeurs de l'entreprise, prolongement fréquent des valeurs de son fondateur, perdurent aussi des croyances collectives, ces fables en partie imaginaires auxquelles chacun souscrit. Fausses ou justifiées, elles exercent à leur tour une forte influence sur le corps social. Ainsi le personnel de Renault fonctionnait volontiers jusqu'en 1997 sur la croyance de l'immortalité de Renault. Jusque là Renault s'était relevé de tout,

grèves, échecs, déficits, guerres mais la première fermeture d'usine à Vilvoorde en Belgique, mettant plus de trois mille personnes au chômage, a constitué un véritable traumatisme au sein de l'entreprise, mettant fin à une croyance collective. Oui, Renault pouvait devoir fermer des sites et avoir des difficultés !

La croyance est une certitude sans fondement à laquelle le collectif est attaché et qui l'unit. Jamais remise en question parce qu'elle produit de l'identité, c'est plutôt le marché qui se charge de la bousculer, comme dans l'exemple d'IBM qui, dans les années quatre-vingt, se pensait être la meilleure firme sur le marché informatique. Cette assurance lui donnait une légitimité pour penser que le marché lui appartenait et que les micro-ordinateurs inventés par ses concurrents n'avaient pas d'avenir. Cela a failli lui coûter la vie ! Même chose pour Kodak, maître du marché, qui ne voulait pas croire aux appareils jetables de son concurrent japonais : quand l'entreprise a perçu son erreur, le marché était pris !

Chez un de nos clients, une croyance quasiment inconsciente aurait pu s'énoncer ainsi : « Un bon professionnel se reconnaît à la qualité de ses présentations Power Point », et chacun d'y aller de sa plus belle présentation. Tout y passait : les comptes rendus de réunions, les intentions futures, les présentations. Mais parfois la qualité de la forme y cachait même la pauvreté du fond...

### **Les empreintes et le mythe fondateur**

Au commencement d'une entreprise, il y a un fondateur qui crée l'entreprise à son image. Il y importe sa logique, sa vision, ses valeurs, sa volonté. C'est un projet sociétal dans lequel s'imprime son style.

Pour certains, il s'agit de jouer avec une opportunité. Comme cet homme qui, ne trouvant pas de véranda à son goût sur le marché, quitte son emploi pour créer des vérandas qui lui plaisent, répondant du même coup à une fraction du marché. Pour d'autres il s'agit de surfer sur les demandes nouvelles d'un marché qui se développe et pour d'autres encore de créer une institution qui réponde à ce qu'ils imaginent pour le monde. Les déclencheurs de la création d'entreprise sont multiples et les façons de la faire vivre le sont tout autant.

Les mythes ponctuent la vie des organisations. Le mythe fondateur, fréquemment une histoire symbolique, fait référence à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. Il contribue à créer une image idéale de l'entreprise et à perpétuer ses valeurs initiales. Il explique des pratiques propres à l'entreprise en offrant une mise en perspective historique qui rassure et propose un ordre pour les croyances.

Ces mythes sont nombreux dans les organisations (la bonne famille paternaliste, l'autodidacte arrivé au sommet, la vente du siècle, la formule choc, etc.) mais il en est un qui tient toujours une place particulière car lié à la personne du fondateur et aux débuts, souvent périlleux, de l'entreprise. En 1949, Edouard Leclerc crée en Bretagne un magasin

fondé sur la vente à prix de gros dans une perspective de défense des consommateurs. Près de soixante-dix ans après, cette orientation continue à influencer la ligne stratégique du groupe (défense du consommateur et qualité) et à servir son image ; même si par ailleurs cette idée a permis à quelques membres du groupement de se faire une fortune personnelle importante : il y a aussi des opportunités capitalistiques dans la défense des consommateurs.

Dans le groupe IBM, la vision de T.J Watson Sr (son fondateur) est toujours une référence primordiale dans la conduite de la firme – le respect de la personne, le meilleur service client, la passion de la vente. Afin d'entretenir le mythe, des entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Saint-Gobain, AXA et d'autres ont fait appel à des historiens ou à des journalistes pour retracer leur histoire et pour que les salariés puissent s'identifier à l'entreprise.

### **Traces nationales et historiques**

La culture nationale du fondateur de l'entreprise et de ses premiers collaborateurs teinte la culture initiale d'une quantité de partis-pris. Les premiers condisciples, généralement de la même origine, renforcent le phénomène et mettent en place des us et coutumes en rapport avec cette culture nationale, dans laquelle s'inscrira par la suite la culture de l'entreprise. Philippe D'Iribarne le souligne<sup>8</sup> : « Les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où de grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale ». Cette culture nationale « marque » en produisant fierté et facteur d'appartenance. L'entreprise Michelin n'hésite pas à rappeler ses racines auvergnates et les présente (travail et humilité) dans sa politique de communication et de recrutement. Ce groupe mise sur ses origines comme le raconte la charte "Performance et responsabilités", garante des valeurs du groupe : « C'est parce qu'une petite entreprise d'Auvergne a voulu, il y a bien longtemps, répondre au besoin d'un client... que notre aventure a commencé. »

Cette empreinte nationale génère un grand nombre de normes dans l'entreprise. P. d'Iribarne compare la culture de trois pays : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Selon lui, il existe en France une logique de l'honneur, *"aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre"* qui valorise le travail bien fait. Les Américains sont *"hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort"*. Aux Pays-Bas on observe *"une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité"*.

Michel Moral<sup>9</sup> décrit les différences de réaction culturelles lorsqu'un interlocuteur en interrompt un autre dans une discussion : « Le propos

---

<sup>8</sup> La logique de l'honneur, Seuil, 1989

<sup>9</sup> "Manager Global" Dunod, 2004

d'un locuteur peut-il être interrompu par celui de son interlocuteur qui commence une phrase avant que le premier ait fini de parler ? Pour un Italien, rien d'anormal car il parvient à communiquer lorsque dix personnes parlent en même temps. Pour un Anglais ou un Américain, il est poli d'attendre que l'autre ait terminé avant d'entamer sa réponse car couper la parole est considérée comme une injure. Mais il est tout aussi poli de ne pas attendre avant de parler à son tour car le silence est perçu comme un manque d'intérêt, c'est-à-dire une rupture de la communication. Un Japonais et un Finlandais, au contraire, marquent leur respect en ménageant un silence pour laisser du temps à l'interlocuteur pour réfléchir. Ils sont étonnés qu'un Américain puisse exprimer immédiatement et brutalement son opinion sur une proposition qui vient juste d'être exposée. Toute parole mérite considération et doit donner lieu à une réflexion silencieuse de la part de celui qui écoute ou, éventuellement, à quelques remerciements. » Lorsqu'une entreprise s'ouvrira à ses premiers « étrangers », ces différences de savoir-vivre constitueront un des aspects du choc culturel.

D'autres événements laissent des traces profondes. Les entreprises passent par de grandes phases-clés qui marquent leur culture et laissent leur empreinte : grèves, changement de dirigeant, évolution de la structure, fusion-acquisition, mondialisation, attaques de l'environnement, etc.

La Société Générale a connu plusieurs chocs qui ont fait évoluer sa culture. Voilà ce que nous expliquait un de nos interlocuteurs :

*« Au moment de la privatisation, c'était confortable, on a continué ce que l'on faisait avant. Puis en 1988, G. Pébereau nous fait passer à une vitesse supérieure. En 89, même si nous étions déjà dynamiques, nous devons aller plus loin. Un projet d'entreprise voit le jour : « conjugurons nos talents ». Des formations managériales sont lancées. Cela n'a pas changé fondamentalement les pratiques, nous étions toujours sur une politique de développement interne. Puis il y a eu une deuxième rupture : 97, passage du flambeau à M. Bouton : rachat du Crédit du Nord... Enfin en 99, c'est la bataille avec BNP et Paribas... Et on manque d'y passer ! C'est un choc violent qui oblige l'entreprise à changer de vitesse. Alors un effort considérable est fait pour restructurer la banque notamment dans la banque d'investissement, car le réseau de détail est passé à côté de l'opération de fusion. Plusieurs opérations sont lancées. On a fait des groupes miroirs, des groupes de travail, pendant un an et demi : on a fait travailler deux mille cinq cents cadres sur les valeurs : professionnalisme, innovation, esprit d'équipe. Le profil du groupe a changé à partir de cette époque. On a développé les Business Unit, on a inventé nos Relais de croissance, fait des acquisitions opportunistes en 97, 98, 99. On a développé cette ouverture stratégique pour renforcer le dispositif international. La banque passait d'un « tout monolithique » à une structure en « business units » avec une réorganisation de la banque d'investissement en quasi filiale. C'est ainsi qu'on a changé sur tous les plans : culture, stratégie, organisation. »*

Dans la vie des entreprises, les refondateurs font suite aux fondateurs. A l'instar des architectes qui réhabilitent d'anciens immeubles pour en faire un bâtiment moderne à l'intérieur d'un cadre historique, les refondateurs d'entreprises ont un impact fort sur l'évolution culturelle. Comme l'écrivait M. Thévenet : « Un leader est un créateur de culture ». Jim Collins<sup>10</sup> en donne plusieurs exemples tel celui de Darwin Smith, dans le Wisconsin, qui en 1971 prend la tête de Kimberly-Clark, entreprise papetière spécialisée dans le papier couché et dont l'action avait chuté de 36% au cours des vingt dernières années. Après avoir conclu avec son équipe que le cœur de métier de l'entreprise était voué à la médiocrité et qu'il valait mieux pour eux se jeter dans le feu de la concurrence grand public, ils prirent une décision stupéfiante en décidant de vendre toutes leurs usines pour racheter des usines de mouchoirs en papier ! Ils voulaient se battre dans le grand bain ! Pendant les vingt-cinq années suivantes de gestion par Smith, l'entreprise génère des revenus cumulatifs d'actions représentant 4,1 fois ceux du marché. A la retraite de son patron, Kimberly-Clark possédait la totalité de Scott Paper et battait Procter & Gamble dans six des huit catégories de produits.

Les cultures d'entreprises naissent et se développent au sein d'autres cultures pré-existantes, familiales, nationales ou régionales mais aussi socioprofessionnelles, parfois même dans les cultures de grandes écoles dont l'influence est forte en France.

### **La culture « métier »**

Chaque profession possède sa logique, ses codes, ses normes et donc d'une certaine façon sa culture. Laquelle se retrouve comme telle dans celle des entreprises d'une même profession. Cela amène à des communautés de culture d'une branche professionnelle à une autre. Des entreprises des métiers de la mode, toutes en effervescence, se montrent soucieuses des moindres accessoires là où les entreprises de sidérurgie raisonnent en tonnes, sans faire de détail ! Les distributeurs parlent en paniers moyens et les bijoutiers en parure unique...

A la culture dominante du métier se superposent des cultures propres aux différentes fonctions de l'entreprise comme la culture financière ou celle de la recherche et développement. Chacune présente sa hiérarchie de valeurs, ses croyances, ses modes de décision et même son langage, spécifiques aux fonctions et adaptés à la matière travaillée, au type de décisions prises, et plus généralement à la manière de veiller aux intérêts de l'entreprise. Néanmoins, sur le fond, ils participent à la culture de l'entreprise : un financier de chez Auchan pense Auchan et le financier Danone voit le monde selon des rapports au monde marqués par Danone. On est face à un empilement de niveaux culturels ou à des poupées russes !

---

<sup>10</sup> De la performance à l'excellence, Village Mondial, 2003

## **Le lien social**

Chez Auchan, dire « Gérard Mulliez », éveille une quantité de représentations et d'affects, qui constituent en soi un lien entre ceux qui les partagent. La « confiance », par exemple, est inscrite dès la naissance d'Auchan, tel que le racontent les collaborateurs : « Lorsque Gérard Mulliez a fait le choix de la grande distribution, il ne connaissait rien au commerce. Il a dû faire confiance aux directeurs et aux employés des magasins.» Cette attitude a sans doute été fondatrice d'un mode de développement qui a perduré et qui a permis au Groupe de devenir cette constellation d'entités interdépendantes.

Ce lien social ressort de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, l'identification à l'entreprise, le désir d'être un acteur de son projet, la fierté, la reconnaissance entre pairs, les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui « font lien ». Dans certaines organisations, l'attachement s'organise autour de la famille actionnaire et de son leader, ou autour du terroir. Dans d'autres c'est autour de la fierté résultant de la qualité des produits et de leur notoriété ; chez Thalès c'est le côté « réservoir de matière grise » qui attire ingénieurs et techniciens. Chez Renault c'est la création de voitures innovantes et de prise de risque qui sont à la source de l'attachement. Dans d'autres, l'attachement est fondé sur les valeurs et la mission. C'est le cas de l'Agence France Presse, une entreprise qui fait « sens » pour ses employés. A la fois attachement à ses collègues, identification aux chefs et aux valeurs internes, fierté d'appartenance, ce lien à l'entreprise produit de la cohésion et une forme de fidélité. L'esprit « cheminot » à la SNCF en est un exemple connu. Chez Egon Zhender, les *consultants partners*, tous actionnaires, appuient sur le pronom possessif lorsqu'ils disent : « Mon entreprise ». Dans les entreprises à culture communautaire forte (Mc Donald's, Groupe Auchan, Egon Zhender, IBM, Nature & Découvertes, Renault) cet attachement fait même de l'entreprise un élément de l'identité personnelle.

## **Rites, signes et symboles**

L'ensemble de pratiques connues de tous qui marquent la cohésion et les valeurs sont d'autres éléments de la culture. A vocation de reconnaissance et d'appartenance, ces rites, signes et symboles, renforcent le narcissisme collectif : « on est une bonne entreprise ». Les rites, partie émergée de la culture, se classent en plusieurs catégories :

- Rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs ;
- Rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise ;
- Rites de mobilisation avec les grandes réunions ;
- Rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires ;
- Rites de reconnaissance avec ses gratifications au meilleur employé, l'interview dans le journal de communication interne ou le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

D'autres, comme les signes et les symboles, sont des moyens de communiquer, de « faire lien ». Partie émergente des valeurs et des logiques de l'entreprise, ces signes et symboles s'inscrivent dans la communication, le management, jusqu'aux principes de rémunération. Le logo, la base line, la charte graphique en font partie. De façon plus subtile, l'élaboration d'un langage commun participe de cette construction d'une culture. Il est parfois si particulier qu'il peut en devenir incompréhensible pour les personnes de l'extérieur. Chez un de nos client, entreprise franco-libanaise, si on n'entend jamais de mot de libanais en revanche un mot sur quatre ou cinq est anglais au sein d'une structure de phrase française.

### **Les savoir-faire de l'entreprise**

Dernier élément mais le plus spécifique : le savoir-faire de l'entreprise, ensemble des acquis professionnels, talents et qualités que l'entreprise a constitué, conforte sa place spécifique sur le marché.

Ces spécificités d'une culture d'entreprise répondent aussi à des propriétés du marché ou des produits. Non seulement une entreprise de distribution ne procède pas de la même façon si elle opère par internet ou au travers de grandes surfaces, mais qui plus est, elle ne pense pas pareillement. Entre deux entreprises agro-alimentaires, la gestion du temps sera différente selon que le produit est sec et peut être stocké ou frais et soumis à un dépérissement rapide.

Véritable compétence collective issue des particularités liées à son marché et à son histoire, ce savoir-faire, ce style propre, n'appartenant qu'à elle, différencie l'entreprise de toutes les autres dans son champ professionnel. Sans différence de "culture" dans les organisations, sans différences de choix ou de vision, il n'y aurait pas de différences entre Ferrari, Renault et Mercedes !

En conclusion, c'est parce que la culture est un ensemble de façons de penser et de faire communes que tout changement agit sur elle ; qu'il s'agisse du mariage de deux organisations, de la coopération de deux entités, de l'agilité à retrouver ou du sens du client.

**Olivier Devillard**

Auteur de "La culture d'entreprise, un actif stratégique"