

Objectivation de la culture des organisations : pourquoi, comment, jusqu'où ? 7 idées force pour le dirigeant d'entreprise

Jérôme JULIA - Senior Partner chez Kea&Partners - Président de l'Observatoire de l'immatériel.

L'article qui suit a pour double objectif, d'une part d'énoncer certaines idées reçues sur la culture d'entreprise, et d'autre part de proposer une grille de lecture pour l'appréhender et en faire un sujet de réflexion et d'action pour le dirigeant d'entreprise. Cet article est destiné à la session finale du Forum du Cercle des DRH européens.

Idée 1 : la culture, ressource clef de la personnalité d'une entreprise

A force de mettre en avant la culture comme facteur de développement et performance d'une entreprise, un écueil à éviter serait de faire de la culture un grand tout englobant, l'alpha et l'oméga de toute chose. En effet, les définitions de la culture semblent parfois très extensives : « *tout ce qui est valorisé dans l'entreprise* », ou bien « *la manière dont on fait le business par ici* » (« *the way we do things around here* »).

Faute de délimitation claire, la culture est traitée tantôt comme un reliquat de performance que l'on saurait mal expliquer, tantôt comme le différenciateur ultime et unique, qui absorberait tous les autres. Or, comme le dit François Jullien, la culture d'entreprise reste une ressource à activer, et non un totem identitaire.

La culture est un lien entre le passé et le futur, un ancrage dans le présent, un dispositif apprenant. Elle est un élément important mais non exclusif de la personnalité d'une entreprise. Elle recouvre certes les comportements et les valeurs, mais d'autres éléments importants constituent aussi les actifs de l'entreprise, et fondent son bien commun :

- Ses actifs humains : compétence rare, savoir-faire, tour de main, geste métier, ...
- Ses actifs organisationnels : mode de gouvernance, ambiance de travail, ...
- Ses actifs relationnels : lien d'amitié entre deux dirigeants, réputation, loyauté des clients,

Pourquoi parler de personnalité d'entreprise ?

La Persona, c'est le masque qui dans le théâtre grec a pour but de montrer l'unité du caractère mis en scène. Cette étymologie peut exprimer le mouvement commun aux notions de personne, personnage et personnalité. A travers le masque, on peut chercher la permanence d'une identité dans l'unité d'une représentation. Paul Valéry disait : « *Ma personnalité est le caractère d'un rôle que je*

sais par cœur »¹. La personnalité permet de cristalliser des rôles selon une succession d'accidents que l'on s'approprie, avant de se particulariser. Comme pour un individu, la personnalité d'une entreprise est la représentation d'une collection d'accidents du passé, qui forment son histoire, ses mythes, son « contenu », sa mission, et bien sûr ses traits culturels. « *Je suis presque entièrement mémoire, or cette mémoire est presque entièrement accidentelle* » poursuit Paul Valéry².

Cette collection d'événements (pour ne pas reprendre le terme « accidents ») est renouvelée à chaque instant, réorganisée selon l'événement présent, selon la collection d'événements qui la précède et selon les événements qu'elle anticipe. L'action s'actualise dans l'instant et la personnalité de l'entreprise permet de s'en saisir dans la durée. La personnalité d'une entreprise est comme un déroulement qui change en se déroulant : elle constitue ainsi le socle même de son développement, à la fois flux et stock, contenant et contenu de ses ressources.

La culture constitue un élément clef de la personnalité d'une entreprise, ... mais pas le seul !

Idée 2 : il existe des cultures d'entreprise meilleures que d'autres

On pourrait croire que la culture d'une entreprise reste une affaire intime qui ne souffre aucune ingérence, ou jugement de valeur externe. Elle serait là, comme une donnée respectable en soi. Aucune culture d'entreprise ne serait a priori plus « forte » qu'une autre, ni plus digne d'intérêt, ni plus proche des valeurs universelles prônées par la philosophie des Lumières.

Pourtant, attention au relativisme culturel : tout ne se vaut pas !

Tout d'abord, certaines cultures d'entreprise contiennent des éléments potentiellement négatifs : mauvais équilibre vie professionnelle – vie privée, contrôle excessif, individualisation des mérites, etc... Un attribut culturel peut être un frein au développement et à l'attractivité des ressources ; il peut avoir un effet amplificateur / démultiplicateur en cas de choc externe et/ou de dysfonctionnement.

Ensuite, qu'est-ce qu'une bonne culture d'entreprise, si ce n'est in fine une culture qui respecte une certaine conception de l'Homme : celle qui transcende les époques et les frontières, et qui fait de sa dignité et sa liberté des fondements irréductibles ?

Certes la transformation de l'entreprise reste silencieuse, et nos valeurs universelles héritées des Droits de l'Homme doivent se garder de tout impérialisme. Certes, la pensée chinoise nous enseigne que la volonté et l'efficacité doivent souvent miser sur le « non agir ». Mais une culture d'entreprise pérenne se doit d'entrer en résonance avec les enjeux de l'humanité, la réduction des inégalités, la protection de l'environnement, l'émancipation des femmes, l'éducation, etc ...

L'entreprise est d'autant plus libre de choisir et forger sa propre culture, que cette culture incarne une forme de responsabilité envers le monde.

¹ Cahiers, Tome II, p. 292

² Cahiers, Tome II, p. 311

En bref, il existe des choses non négociables, non solubles dans le temps ou la patience du dirigeant jardinier, aussi éclairé soit-il. Le héros occidental a encore de beaux jours devant lui.

François Jullien avait raison de dire : « *à la fin de la journée, je reste grec* ».

Idée 3 : il n’y a de culture que singulière, vécue, et incarnée

Est-il possible d’objectiver une culture d’entreprise au sein d’une plaquette, ou bien sur les pages d’un site internet ? Sur le plan des valeurs d’entreprise affichées, force est de constater que les leaders racontent souvent un peu la même chose. La preuve en quelques chiffres :

- **3 sur 4** : c’est la proportion de valeurs d’entreprise similaires, affichées par les leaders d’un même secteur. Par exemple, concernant les marques de sport - Adidas, Nike, Puma – on retrouvera inmanquablement les mots suivants : innovation, engagement avec les athlètes, inspiration et passion. Pour les banques – Société Générale, BNPP, Crédit Agricole – certains mots reviennent aussi régulièrement : solidité, responsabilité, proximité, engagement
- **3** : c’est le nombre de critères du classement « Best Place To Work » des entreprises où il fait bon travailler – avoir confiance dans ses dirigeants, apprécier ses collègues, être fier de son travail. Le classement existe depuis 25 ans sur tous les secteurs et toutes les tailles d’entreprises. Les critères n’ont pas changé
- **2006** : c’est l’année depuis laquelle LVMH et l’Oréal occupent le podium du classement Universum des employeurs préférés des étudiants d’école de commerce en France. Les enquêtes Universum sont menées sur différents périmètres (mondial, continents, pays) et auprès de différentes populations (étudiants, jeunes diplômés). LVMH occupe toujours la première classe du classement étudiants en école de commerce en France, et L’Oréal est généralement 2^{ème} ou 3^{ème}. Google occupe la 2^{ème} ou la 3^{ème} place depuis 5 ans.

L’avènement de la culture d’entreprise comme thème de préoccupation du dirigeant d’entreprise s’est accompagné d’un certain mimétisme culturel. Dis-moi quelle est la culture de mon principal concurrent, du leader sur mon marché, ou bien des réussites mondiales les plus médiatisées, et j’essaierai de leur ressembler, et de me conformer à leurs bonnes pratiques.

Non seulement la culture demeure singulière et non-copiable, mais elle est incarnée, vivante et donc évolutive. C’est une langue du présent, du quotidien et de l’imagination, et non une langue morte ou réifiée.

In fine, la culture reste l’apanage de l’humain, face au robot. Parions que l’intelligence artificielle ne pourra pas générer de « culture des machines ».

Idée 4 : la culture d'une entreprise rentre en résonance avec ses écosystèmes

Une autre idée reçue du dirigeant moderne, adepte des dernières modes et tendances en termes de management : façonner la culture de son entreprise à sa manière, voire à son image.

Pourtant, la culture d'une entreprise n'existe qu'en regard de la culture des écosystèmes auxquels elle appartient (ex : nation, territoire, terroir, bassin d'emploi, filière métier, pôle sectoriel, ...). Et pour le dirigeant, la stratégie devient l'art d'agir ou d'influer sur les actifs qu'il ne possède pas.

Pour Armor Lux par exemple, il est naturel de créer des liens entre culture régionale bretonne environnante, et culture interne à faire passer dans les produits et collections de prêt-à-porter.

Parfois, l'écosystème « proche » ce sont même les concurrents et les « pirates », ceux qui veulent disrupter le marché. Comment alors coconstruire avec eux ?

La culture d'une entreprise est plurielle, imbriquée dans son environnement. Dans ce contexte, le dirigeant doit :

- (Re)vitaliser ses ressources autour de l'entreprise, et pas seulement dedans
- Travailler avec ses écosystèmes plutôt que séparément
- Faire émerger de nouvelles ressources en coopération avec ses parties prenantes

Encore un écueil pour le dirigeant : vouloir toujours conserver et renforcer son socle culturel, dans une logique de sanctuarisation, de cooptation, d'alignement et de conformité. C'est une forme de myopie stratégique que de vouloir reproduire et insensibiliser sa culture d'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

Au contraire, rechercher le désalignement, inviter les points de vue contraires à la table du débat, tout en conservant son éthique et sa rigueur, doivent permettre de faire travailler les écarts, entre :

- Milieux économiques et sociaux
- Nationalités et religions
- Environnements urbains et ruraux
- Générations
- Homme et femme
- Sciences dures et sciences molles, ...etc ...

Idée 5 : la culture peut être à la fois le pourquoi, le quoi et le comment

La plupart des leaders du monde économique et des professeurs du monde académique sont d'accord pour admettre que la culture d'une entreprise est un levier fort et direct de réussite. Certains affirment même que c'est le levier le plus puissant, parce qu'il ne peut pas être copié.

Pourtant, peu nombreux sont encore les dirigeants à investir véritablement sur la culture, faute de savoir vraiment ce dont il s'agit, combien cela vaut financièrement, si cela peut être mesuré, ou

bien comment agir concrètement. Un doute subsiste : la culture d'entreprise est-elle une finalité, un levier d'action, ou bien une source d'inspiration ?

Tout d'abord, la culture peut être le **pourquoi**, c'est-à-dire une source d'inspiration pour définir une stratégie d'entreprise. Qu'est-ce qui se cache derrière « corporate culture », si ce n'est un bien commun autour duquel on fait corps collectivement, une organisation porteuse de sens, la structure qui libère, une forme de renaissance de l'entreprise ?

Ensuite, la culture peut être le **quoi**, c'est-à-dire un objet à modeler, ou plutôt un effet attendu d'une nouvelle manière de manager les équipes. Agir sur la culture est possible. Des outils existent pour l'objectiver, mesurer la vitalité culturelle et construire les plans d'action. Les Cultural Transformation Tools de Richard Barrett en sont une bonne illustration³.

Enfin, la culture peut aussi être le **comment**, c'est-à-dire le levier, le facilitateur, « l'enabler » en anglais, de la mise en œuvre d'un plan stratégique. La culture rencontre la stratégie dans le sens où elle permet son exécution pratique.

In fine, nombreuses sont les études qui montrent un lien de cause à effet entre une culture saine et vivante et une performance durable :

- Les organisations avec une raison d'être et des valeurs fortes, ont des profits 9 fois supérieurs aux organisations conventionnelles, dans un même secteur d'activité. Une étude américaine menée par Sisodia et al. (2007) réalisée sur 28 entreprises qualifiées « d'enthousiastes », montre que leurs performances économiques sont nettement supérieures à la moyenne sur 5 ans
- Le chiffre d'affaire des entreprises « value-driven » croît 4 fois plus vite que les autres, et elles parviennent à créer des emplois 7 fois plus vite, avec des résultats financiers bien meilleurs que la concurrence⁴
- Les entreprises qui génèrent le plus de confiance distancent celles qui en génèrent le moins, en termes de valeur actionnariale⁵
- Plusieurs études du Barrett Values Centre et de Hewitt Associates ont montré la corrélation positive entre désengagement des salariés, et le niveau d'entropie culturelle de l'entreprise, c'est-à-dire le degré de dysfonctionnement dû à des attributs culturels potentiellement limitant

³ www.valuescentre.com

⁴ Kotter & Heskett (2011)

⁵ Watson Wyatt (2002)

Idée 6 : les archétypes culturels peuvent être utiles, ... à condition d'en sortir

Nombreuses sont les méthodes qui proposent des archétypes culturels.

Pour illustration :

- Carolyn Taylor, experte en transformation culturelle, en définit cinq dans son ouvrage "Walking the Talk"⁶ : Achievement, Customer-Centric, One-team, Innovative, People First
- Patrick Mathieu⁷ définit de son côté 6 archétypes culturels, inspirés de la tri-fonctionnalité de Georges Dumézil : souverains magiciens, souverains juristes, guerriers cosmiques, guerriers humains, producteurs réinventeurs, producteurs séducteurs

Ces archétypes sont utiles car ils permettent des analogies entre entreprises, facilitent la compréhension des attributs culturels, et vulgarisent finalement un thème parfois difficile à appréhender pour le Comité de Direction ou le Conseil d'Administration.

Mais s'ils peuvent inspirer le diagnostic culturel et la prise de décision, les archétypes restent trop génériques pour permettre de modéliser la singularité et la complexité d'une culture d'entreprise.

Idée 7 : la transformation culturelle, une mutation à trois niveaux

Le premier niveau est **rationnel** : comprendre que les actifs immatériels de l'entreprise, dont la culture fait partie, sont le futur carburant de celle-ci, une énergie qui ne s'use que lorsqu'on ne s'en sert pas. La culture, et plus largement la personnalité d'entreprise, guident alors sa stratégie, son organisation et sa gouvernance.

Le second niveau est **comportemental et émotionnel** : incarner dans le quotidien la singularité de l'entreprise et sa force symbolique vis-à-vis de toutes les parties prenantes. La culture constitue la colonne vertébrale, autour de laquelle les équipes peuvent s'exprimer et innover.

Le dernier niveau est **spirituel** : fédérer les énergies autour d'un but commun, d'un sens, et d'un chemin collectif qui transcende les individus.

⁶ "Walking the Talk: Building a Culture for Success" Carolyn Taylor (2015)

⁷ <http://www.patrickmathieu.net/>