

# La culture d'entreprise, une affaire à prendre au sérieux

Interrogé récemment sur les antennes de France Inter, un délégué syndical de Renault, intervenant suite à la crise des « espions », répétait à l'envi qu'il fallait « revoir la culture » de l'entreprise. Dans la crise qui a secoué France Télécom, suite aux suicides de plusieurs employés, on a également souvent évoqué le « choc des cultures » qu'avait suscité l'entrée dans la sphère concurrentielle de cet ex-monopole public. Lors de la création du groupe BPCE, les questions posées tournaient souvent autour de la « compatibilité des cultures » des trois entités qui le composaient (Banque populaire, Caisse d'épargne, Natixis).

Dans d'autres domaines, la tentative avortée de Renault de se lancer dans le haut de gamme avec la Vel Satis est à rapprocher de l'échec retentissant de Bic dans les parfums. Qu'il s'agisse de crises sociales, de fusions-acquisitions, de marketing ou encore de mode de management, la culture d'une entreprise joue presque

toujours un rôle déterminant : depuis quelques temps, ce constat commence enfin à être pris en compte par les décideurs. Mais, hélas, cette considération reste encore trop souvent purement théorique, tant la « pensée technique », rationnelle et cartésienne, continue d'obscurcir la vision de ceux pour qui ces facteurs culturels restent par nature irrationnels et donc non maîtrisables, sinon carrément magiques.



**Hélas, pour beaucoup, les facteurs culturels restent par nature irrationnels et donc non maîtrisables, sinon magiques**

Il est pourtant possible d'utiliser rationnellement les leviers culturels et d'en faire des armes efficaces dans la réussite des stratégies de transformation. Qu'il s'agisse de changements de cap stratégiques, en termes de marchés, d'équipes dirigeantes ou de restructuration d'organisation, seule la bonne compréhension de l'ADN culturel de l'entreprise peut permettre de choisir le bon chemin. La connaissance des fondamentaux culturels d'une entreprise doit aussi être au cœur de sa stratégie marketing. Parce que selon les profils culturels de l'émetteur d'une offre, son discours commercial (information, communication, relation à ses publics) sera porteur, même inconsciemment, de sa vocation. Et même lorsqu'il s'agit d'organiser la décroissance d'une entreprise à coup de regroupements d'activités, de sites ou de baisses d'effectifs, comprendre ces fondamentaux culturels permet d'atténuer les crises sociales et humaines par des accompagnements adaptés qui s'adressent autant aux agents qu'aux cadres dirigeants.

Autrement dit, comprendre et mettre des mots sur les fondamentaux culturels d'une entreprise est un préalable indispensable, un levier incontournable pour pouvoir construire, mobiliser et transformer. Combien faudra-t-il encore subir de souffrances humaines, d'erreurs stratégiques et d'échecs économiques faute de l'avoir compris ? ■



Comme Renault lors du lancement de sa Vel Satis, certaines entreprises négligent leur culture.