



**Transformation organisationnelle et cultures
d'entreprise : défis et enjeux.
Comment orchestrer des cultures organisationnelles
variées ?**

Mémoire d'expertise sous la direction de M. Nicolas Berland

MBA RH - Promotion 15 – Octobre 2018

Elendil Berbudeau, Elvire Bourgeault, Marie-Ange Canino

« Vérité en-deça des Pyrénées,
 erreur au-delà »
 Blaise Pascal, Pensées



« Comme dans la vie, les contraintes
 coexistent partout :
 dans l'organisation sociale et la vie
 affective, les échanges entre individus.
 Vivre et réaliser la contradiction,
 voilà l'essentiel. »
 Proverbe africain



Mots-clés : culture organisationnelle, culture, système culturel, système socio-structurel, acteurs particuliers, culture métier, rapprochement, intégration, coexistence, fusion-acquisition, diagnostic, orchestration, perception, choix organisationnel, symboles, mode de coordination, transformation, épuisement, incompréhension, Turn-Over.

Ce mémoire clôt 18 mois de formation continue à Paris-Dauphine et nous permet d'évaluer le précieux apport du MBA RH.

Tout d'abord les connaissances tant théoriques qu'empiriques, délivrées par un corps professoral et professionnel de grande qualité, que nous remercions. Ensuite cet apprentissage du collectif et du partage, au sein d'une promotion composée d'étudiants de tous horizons, aux compétences assurées et aux attentes importantes. Enfin, l'expérience de la gestion du temps, pour mener à bien les séminaires en général et ce travail final en particulier. Nous sortons grandies de ce parcours universitaire durant lequel nous avons rencontré des intervenants aux avis tranchés, clivants, remuants, mais toujours pertinents et bienveillants.

Nous remercions Fabien Blanchot pour son écoute et attention auprès de cette promotion. Nous reconnaissons également la cohérence de son discours de présentation du MBA RH et ce que la formation nous a apporté. Nous remercions également Marie-Camille, pour sa patience et expérience.

Notre tuteur, Nicolas Berland, nous a de son côté grandement aidées à prendre le recul et la hauteur pour enrichir notre travail. Il nous a judicieusement réorientées et conseillées quand cela été nécessaire.

Nous remercions également les interlocuteurs de nos interviews, qui nous ont très aimablement accueillies et ont accepté, en toute ouverture, de nous présenter leur organisation, avec leurs forces et leurs faiblesses.

Enfin, nous remercions nos proches, conjoints, parents, enfants et amis qui nous ont soutenues, encouragées et aidées durant cette période. Leur appui et confiance ont rendu notre parcours plus serein.

Table des matières

INTRODUCTION	6
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
1.1. Culture & Culture organisationnelle : état des lieux des travaux de recherches	10
1.1.1. Typologie des concepts de culture.....	12
1.1.2. De la définition du mot culture au développement du concept de culture organisationnelle.....	14
1.1.3. Deux courants de pensée distincts, rejoins grâce à l’approche anthropologique	17
1.2. Environnement sémantique de la culture organisationnelle.....	17
1.2.1 De la culture à la culture organisationnelle	17
1.2.2. Schéma conceptuel de culture organisationnelle	22
1.2.3. La collectivité et les pratiques : leviers d’épanouissement de la culture organisationnelle.....	24
1.3. Enjeux et défis de la diversité des cultures organisationnelles pour les entreprises.....	24
1.3.1 Les risques	24
1.3.2 Les bénéfiques.....	27
1.3.3 La culture organisationnelle : levier de réussite dans les projets de transformation.....	30
2.1. Cadre de travail.....	32
2.1.1. Méthode et description.....	32
2.1.2. Panel d’interlocuteurs : choix et présentation.....	33
2.2. Analyse du processus de gestion de la culture organisationnelle dans l’entreprise : concordances & singularités des quatre organisations.....	46
2.2.1. Appropriation de la méthode Miles & Huberman	46
2.2.2. Présentation synthèse des quatre organisations : explication & analyse ..	46
2.3. Regards croisés : Évaluation des cas	58
2.3.1. Forces et faiblesses, opportunités et menaces des organisations	58
2.3.2. Caricature des modèles	60
PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR ORCHESTRER LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	61
3.1. Pourquoi transformer son organisation ? diagnostic & choix stratégiques	62
3.1.1. Analyser l’environnement externe actuel et futur : quelles contingences ?	62

3.1.2. Analyser les trois dimensions de la culture organisationnelle : système culturel, système socio-structurel et acteurs particuliers	64
3.2. Que faire pour atteindre les objectifs fixés : évaluation & choix organisationnels.....	71
3.2.1. Choix de la cible	71
3.2.2. Plan – Définir ce que l’on va faire	73
3.3. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs : déploiement opérationnel	74
3.3.1. Do – Faire ce qui a été défini	74
3.3.2. Check – Contrôler que le travail (Do) correspond bien à ce qui a été prévu (Plan)	78
3.3.3. Act – Dresser un bilan	78
ANNEXES	84
Annexe 1 : Guide d’entretiens	84
Annexe 2 : Tableau récapitulatif des rachats par Prisma Media.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	91
ARTICLES DE PRESSE / SÉMINAIRES / REVUES	93
ETUDES	93

INTRODUCTION

L'accélération des évolutions économiques et sociales, le développement du digital, les nouvelles formes de travail questionnent aujourd'hui les capacités d'adaptation des organisations. Les entreprises doivent en permanence s'adapter à des contingences externes et des pressions internes et doivent, souvent en réaction, rendre ce nouvel environnement compatible avec leurs intérêts et leurs capacités. Il en va le plus souvent de leur propre survie.

Pour opérer ces transformations organisationnelles, les organisations repensent leur structure organisationnelle ainsi que le contenu même du travail. Ainsi, de nouveaux métiers apparaissent au détriment, parfois, de compétences et de savoir jugés obsolètes. De même, il est demandé aux individus d'intégrer de nouveaux départements, de se rapprocher de nouvelles entités. Cette turbulence organisationnelle bouleverse et redessine le collectif : le changement entraîne des modifications dans les habitudes, les coutumes et les procédures de travail.

Le climat général des organisations s'en trouve directement affecté et les dirigeants doivent tout à la fois transformer les modèles d'organisations, modifier les métiers et développer les performances tout en préservant les individus en limitant l'épuisement, la perte de repères et autre questionnement sur le sens de leur travail. Ces repères sont entre autres, les valeurs fondamentales, les comportements et les croyances communes auxquelles les membres des organisations sont attachés.

D'ailleurs, dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition, la différence de culture d'entreprise est le principal obstacle constaté : elle serait l'obstacle principal pour 85% des cas.¹ À l'inverse, si cette variable est correctement anticipée - réfléchi et non subie - elle devient un facteur clé de succès et un levier majeur dans environ 60% des cas. Le vivre ensemble ne va donc pas de soi. Il n'est pas spontané de travailler, collaborer, partager avec un autre qui m'est étranger et que je ne connais pas. En général, les individus sont poussés à une logique pyramidale d'entre-soi.

¹ Enquête internationale Mercer – « La culture et la gestion du changement dans les fusions acquisitions » – 2013

Les impacts difficiles de cette turbulence organisationnelle sont réels : culture organisationnelle et épuisement professionnel sont liés.² Cette analyse s'appuie sur le courant fonctionnaliste, selon lequel la culture existe dans l'organisation par ses manifestations symboliques — qui expriment les valeurs et les croyances partagées — et sur lesquelles la direction peut agir. Ainsi selon les caractéristiques de la culture en place, les niveaux d'épuisement émotionnel, de désengagement et d'efficacité professionnelle pourraient varier.

Nous avons choisi de traiter ce sujet car nous avons été confrontées dans nos organisations à des situations de transformation plus ou moins réussies qui ont permis des hausses de performances mais ont également occasionné de l'incompréhension, du désengagement, de l'épuisement, de la frustration parfois.

Ainsi chez Prisma Media, les nombreux rachat-acquisitions de start-ups digitales, ont créé un fossé culturel entre le cœur de métier historique - rédaction presse - et les nouvelles recrues qui apportent nouvelles compétences et technologie.

Chez Publicis Groupe, la nouvelle orientation du groupe vise à offrir à ses clients de nouvelles offres combinées intégrant à la fois media, data et technologie. Cette intégration est possible grâce à une transformation de la culture organisationnelle dont la mise en œuvre opérationnelle est complexe : faire converger les intérêts individuels et collectifs avec la nouvelle stratégie.

Enfin, au sein d'un groupement coopératif hôtelier, la direction a souhaité casser les silos d'une organisation qui a rapidement grandi et de manière peu structurée. Elle tente aujourd'hui d'apporter un cadre structurel fort dans une organisation qui n'a connu que l'autonomie et l'expérimentation.

L'empirie de nos organisations, notre revue de littérature et les enquêtes terrain que nous avons menées étayent ces difficultés de coexistence.

A travers ce mémoire, nous avons souhaité comprendre pourquoi et comment la culture organisationnelle soutient et renforce les projets de transformation organisationnelle et sert ainsi de manière plus efficiente la stratégie des organisations.

² Julie Dextras-Gauthier Ph. D. et Alain Marchand Ph. D., Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel, Relations industrielles, 2016, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Canada

En premier lieu nous analyserons les points de vue théoriques, partis pris et typologies au sein des littératures de gestion et de sociologie. Nous décrirons les principaux concepts de culture et nous verrons comment les concepts de *culture* et de *culture organisationnelle* sont polysémiques. Ainsi la culture en entreprise représente tout ce qui rythme et influence la vie de l'organisation via le filtre du temps, de l'information et de l'espace (E.T. Hall et G. Hofstede) ou encore par une mise en relief des valeurs, croyances et paradigmes de l'organisation (E. Schein). Nous classerons alors les typologies de cultures.

En seconde partie nous mènerons des entretiens qualitatifs terrain, interviewant des acteurs au cœur d'organisations confrontées à des projets de transformation de grande ampleur. Cette vision terrain et pragmatique nous permettra de confronter nos théories et partis pris avec des situations réelles et de comprendre la culture comme un frein ou levier au développement organisationnel.

Enfin, nous présenterons nos recommandations et préconisations à suivre lors de projet de transformation organisationnelle. Notre volonté est d'apporter un cadre méthodologique aux DRH et à toute personne confrontée à la gestion de projet de transformation pour relever en conscience ce défi : comment orchestrer des cultures organisationnelles variées.

Car les enjeux sont grands : économiques, financiers et humains.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

A travers cette première partie, nous souhaitons rendre accessible à des non spécialistes - c'est-à-dire ni psychologues, anthropologues, sociologues - ce concept complexe de *culture organisationnelle*.

Tout d'abord, nous montrerons comment ces courants théoriques ont influencé plus largement le champ de l'étude des organisations et ont donc permis de lier le concept de *culture* à celui de *culture organisationnelle*.

Nous nous attacherons ensuite à l'environnement sémantique lié à la culture organisationnelle afin d'en comprendre les principaux enjeux et interactions. Ainsi, sur un plan pratique, nous identifierons les défis voire les risques de ne pas prendre en compte la diversité des cultures au sein des organisations. En effet, nous détaillerons, à l'inverse, comment, lorsqu'elle est maîtrisée, la diversité des cultures organisationnelles peut être bénéfique.

1.1. Culture & Culture organisationnelle : état des lieux des travaux de recherches

La culture recouvre des réalités et définitions très différentes. Dans leur ouvrage, A.L. Kroeber et C.K. Kluckhohn en proposent jusqu'à 164 définitions, recoupant celles de chaque école de pensée³.

Ainsi, pour E. Schein, *“la culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels”*⁴.

Pour le sociologue G. Rocher, *“la culture recouvre l'ensemble des manières de penser, de sentir et de faire qui constituent l'environnement symbolique dans lequel baignent et se meuvent les membres d'une communauté humaine. La culture est de l'ordre des valeurs, des représentations, des perceptions, dans ce que celles-ci ont de collectif, c'est-à-dire dans la mesure où elles sont partagées par les membres d'une société”*⁵. La notion de collectivité semble alors clé et fait de la culture une valeur relative : une culture est toujours définie par rapport à une autre.

³ A.L. Kroeber, C.K. Kluckhohn, *Culture : a critical review of concepts and definitions*, Cambridge, Harvard U., 1952

⁴ E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004

⁵ G. Rocher, 1969

En outre, selon M. Thévenet, une organisation non seulement *a* mais *est* également une culture et “*l’entreprise est une culture comme n’importe quelle société humaine et il faut l’étudier en anthropologie*”⁶.

On perçoit alors le glissement du concept de culture à celui de culture organisationnelle via le truchement de l’approche anthropologique. Une théorie de la culture d’entreprise devrait donc pouvoir répondre à ces quatre champs : *son origine* - d’où elle vient, sa fonction - *son utilité et son rôle dans l’organisation*, *son niveau d’opération* - où et comment opère-t’elle, et *sa mise en évidence* - est-elle mesurable, descriptible?

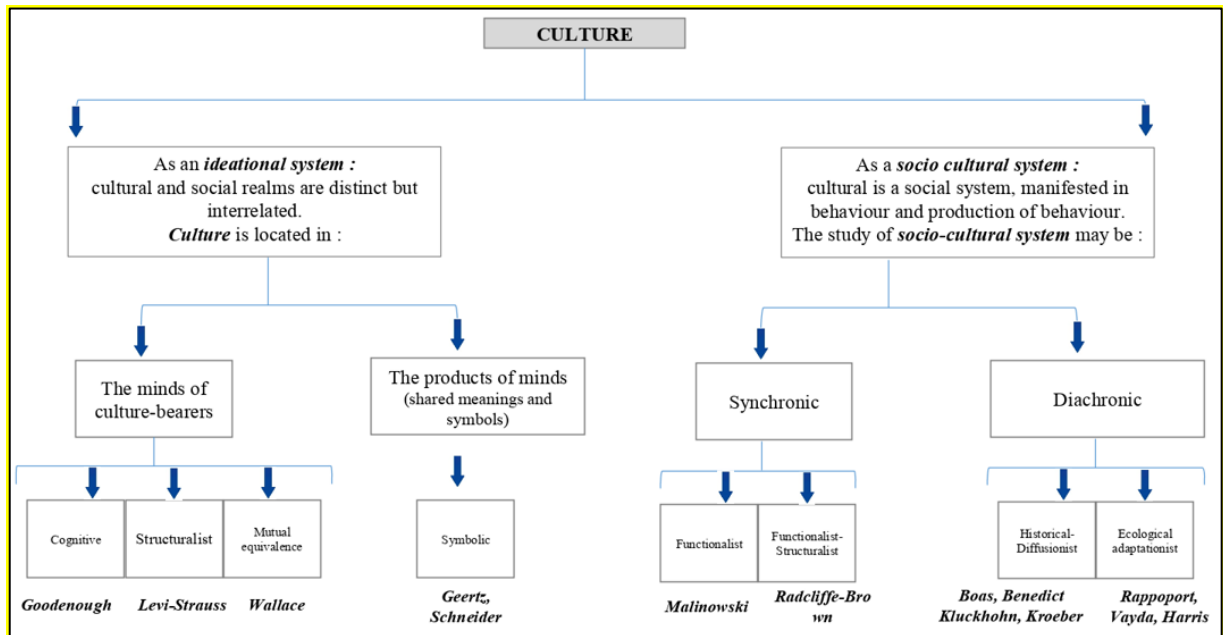
Une culture d’entreprise peut alors contenir des sous-cultures, des cultures métiers, différentes parfois et réunies sous un même toit : culture liée au produit et à l’activité, liée au savoir-faire ou enfin liée aux façons de faire, toujours selon M. Thévenet.

Bien qu’il n’y ait aucun consensus autour d’une meilleure définition de la culture, chacune nous aide à comprendre les interactions en collectivité et toute bizarrerie des sociétés humaines. En effet, nombreuses de ces définitions se rapprochent du champ de l’anthropologie. Cependant, nous verrons que plusieurs écoles de pensée proposent chacune une manière spécifique d’étudier et de comprendre les phénomènes culturels.

⁶ M. Thévenet, La Culture d’entreprise, PUF, Que sais-je?, 2015

1.1.1. Typologie des concepts de culture

(Inspirée de R.M. Keesing, Theories of culture, Annual Review of Anthropology, 1974)



Ce schéma des typologies de concepts de culture fait clairement apparaître les deux approches conceptuelles⁷ :

- Pour certains théoriciens, **la culture est un système indépendant d'idéation, un "système d'idées"** ou de "*codes implicites d'idéation qui sous-tendent les événements apparents*"

En d'autres termes, les domaines culturels et social sont distincts mais interreliés, la culture se situe dans :

- les esprits des porteurs de culture
- Les résultantes de ces esprits (les significations et les symboles partagés)

⁷ R. M. Keesing, Theories of culture, Annual Review of Anthropology, 1974 et ⁷ Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart et Simard, La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Ed. Gaëtan Morin

L'anthropologue C. Geertz défend ce dernier point de vue avec éloquence :

“Bien que la distinction ne soit que conceptuelle, la culture et la structure sociale s'avèrent capables de multiples modes d'intégration, dont le mode isomorphique pur n'est qu'un cas limite - un cas qui ne présente en général que dans les sociétés qui sont restées stables pendant des périodes assez longues pour permettre qu'une concordance puisse s'établir entre les aspects sociaux et culturels. Dans la plupart des sociétés, où le changement constitue la règle plutôt que l'exception, on peut s'attendre à trouver des discontinuités plus ou moins marquées entre les deux”⁸.

- Pour les autres, **la culture est partie intégrante du système socio-culturel**

La culture est une composante du système social qui se manifeste dans le comportement (façons de vivre) et dans les résultantes de ce comportement.

Il existerait entre le domaine de la culture et le domaine du social, harmonie, cohérence et isomorphisme. Le comportement des individus au sein d'une organisation serait donc l'expression concrète de ce système socio-culturel.

A l'intérieur même de cette vision, il demeure des divergences sur les facteurs qui influencent le développement de la culture et de la structure.

Les trois principaux facteurs observés sont :

- Les valeurs et caractéristiques de la *société* environnante (fonctionnalistes, structuralistes)
- Le *passé* de l'organisation et l'orientation donnée par ses anciens dirigeants (diffusionnistes historiques, institutionnalistes)
- Des facteurs de *contingence*, tels que la technologie, les caractéristiques de l'industrie, la concurrence, ...
(adaptationniste, écologique, théorie de contingence).

Cette notion de culture organisationnelle est également influencée par d'autres facteurs comme le poids et l'attention que l'on porte aux éléments intrinsèques du système social : la culture, la structure, les acteurs et leurs interactions.

⁸ C. Geertz, *The interpretation of cultures*, Basic Books, 1973

1.1.2. *De la définition du mot culture au développement du concept de culture organisationnelle*

Les deux principaux concepts de la culture organisationnelle et leurs liens avec les écrits en gestion organisationnelle sont décrits à travers les 2 tableaux suivants :

Selon ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD, *La culture organisationnelle*, Édition Gaëtan Morin, 1988

- Organisation en tant que système d'idées
- Organisation en tant que système socio-culturel

• **Organisation en tant que système d'idées**

Ecoles	Définition du mot culture	Liens avec les écrits en gestion organisationnelle	Principaux théoriciens et chercheurs en gestion organisationnelle
Ecole Fonctionnaliste (Malinowski)	<p>La culture est un instrument qui permet aux individus de mieux affronter les problèmes concrets qu'ils rencontrent en essayant de satisfaire leurs besoins. On explique donc les principales manifestations de la culture (institutions, mythes, etc) en référence aux besoins fondamentaux des êtres humains.</p>	<p>La tradition des relations humaines ainsi que les concepts des relations de soi et de l'homme social affirment tous que les organisations en tant que systèmes socioculturels doivent refléter dans leur formes, leurs structures, leurs politiques et leurs processus le fait que l'homme tend vers la satisfaction de ses besoins par le travail et la participation à la vie organisationnelle. Les organisations servent alors de théâtres pour la mise en scène des besoins humains.</p>	<p>Ecole des relations humaines (Mayo, Roethlisberger et al) Ecole de l'homme social (Homans, Zalesnick) La réalisation de soi (Maslow, McGregor, Likert, Argyris) La stratégie de gestion (Andrews, Guth, Learned, Christensen, Henderson)</p>
Ecole Fonctionnaliste – Structuraliste (Radcliffe-Brown)	<p>La culture est un mécanisme qui permet aux individus de s'adapter à la vie dans une société dotée par l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes.</p>	<p>Une organisation est un système social visant des buts précis, doté d'un sous-système de valeurs qui présuppose l'acceptation des valeurs du macro-système, légitimant ainsi la position et le rôle de l'organisation dans le système social environnant. Les organisations sont des expressions fonctionnelles des valeurs et des mythes justificatifs de la société environnante.</p>	<p>Ecole structuro-fonctionnaliste (Parsons, Barnard, Crozier) L'homme complexe (Schein, Bennis)</p>
Ecole Ecologique – Adaptationniste (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris)	<p>La culture est un système de comportement transmis socialement servant à lier la communauté humaine à ses milieux écologiques. Il existe, entre les systèmes socioculturels et leur environnement une interaction dialectique.</p>	<p>Les organisations sont des produits de l'interaction dialectique avec l'environnement, mais la culture n'est qu'un des facteurs de contingence influents. Elles peuvent constituer des sous-cultures passablement différentes de leur société, mais elles tendent plutôt à être conformes.</p>	<p>Théorie du système ouvert (Katz et Kahn) Théories de la contingence (Thompson, Perrow, Lawrence et Lorsch, Burns et Stalker, Blau et Scott) Etudes interculturelles d'organisations (Dore, Tracy et Azumi, Pascale, Hickson, Hinings et al) Perspective de systèmes sociotechniques (Emery et Trist, Miller et Rice) Le groupe Aston (Pugh, Hickson et al) Ecole de l'écologie démographique Hannan et Freeman, Aldrich) Nouvelle école des relations organisations – environnement Pfeffer et Salancik, Meyer et coll)</p>
Ecole Historique - Diffusionniste (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	<p>La culture consiste en configuration ou formes temporelles, interactives, superorganiques et autonomes, issues de circonstances et de processus historiques : diffusion, acculturation, assimilation)</p>	<p>Les formes organisationnelles naissent et disparaissent suivant des circonstances historiques. Les organisations sont des actualisations sociales de leur propre genèse et de leurs transformations au cours des ans</p>	<p>Chandler Stinchcombe Scott Filley et House</p>

• **Organisation en tant que système socio-culturel**

	Ecoles	Définition du mot culture	Liens avec les écrits en gestion organisationnelle	Principaux théoriciens et chercheurs en gestion organisationnelle
<p>Cultures organisationnelles en tant que systèmes d'idées</p>	<p>Ecole Cognitive</p>	<p>La culture consiste en un ensemble de cognitions fonctionnelles organisées en système de connaissances qui contient tout ce que l'on doit croire ou savoir afin de se comporter de façon acceptable au sein des sociétés.</p>	<p>1. La culture organisationnelle est définie comme une perception tenace et générale des caractéristiques de l'organisation. Sa mission principale est d'influencer le comportement individuel vers les modes d'action qui conviennent à l'organisation et à ses objectifs.</p> <p>2. Les organisations sont des produits sociaux basés sur des « cartes » collectives de cognition des membres. Elles fournissent le schéma nécessaire à l'action organisationnelle.</p>	<p>Culture organisationnelle (Evan, Campbell et al, James et Jones, De Cotuis et Koyas, Schneider, Payne et Pugh, Tagiuri et Litwin, Springer et Gable.)</p> <p>Apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, Heirs et Pehrson, Hedberg, Arrow, Hedberg et Jonsson)</p>
	<p>Ecole Structuraliste (Lévi-Strauss)</p>	<p>Les différentes cultures sont des systèmes symboliques créés par l'esprit humain. Leur diversité superficielle résulte de permutations et de transformations des mécanismes universels et subconscients qui leur confèrent certaines caractéristiques communes.</p>	<p>March et Simon affirment que les structures et processus organisationnels reflètent les caractéristiques et les limites des processus cognitifs humains.</p>	<p>Présuppositions cognitives (March et Simon)</p> <p>Recherches sur le style cognitif (McKenney et Keen, Kolb)</p> <p>Hémisphères gauche et droit du cerveau (Mintzberg)</p> <p>L'esprit de gestion (Summer, O'Connell et Perry, Ewing)</p>
	<p>Structure d'équivalence mutuelle (Wallace)</p>	<p>La culture est l'ensemble de processus cognitifs uniformisés qui créent le schéma général nécessaire à la prédiction réciproque du comportement. Elle permet d'organiser diverses motivations et connaissances de façon fonctionnelle sans avoir recours aux valeurs communes et aux objectifs collectifs partagés.</p>	<p>Les organisations constituent des lieux d'intersection et de synchronisation de fonctions d'utilité individuelles. Les micromotivations des acteurs y sont amalgamées en macrocomportement organisationnel grâce à l'élaboration de structures cognitives servant à la prédiction réciproque des comportements. Le degré de participation des membres est proportionnel à l'intérêt qu'ils y trouvent.</p>	<p>Cartes de causalité et d'équivalence réciproque (Weick)</p> <p>Calcul de la participation (Barnard, March et Simon, Etzioni, Silverman, Selznick, Perrow)</p> <p>Organisations de type A (Ouchiet, Jaeger)</p>
	<p>Ecole Symbolique (Geertz, Schneider)</p>	<p>La culture produit de l'esprit est le système de significations et de symboles collectifs selon lequel les humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions.</p>	<p>1. Produit de son histoire et des idéologies des acteurs dominants, une organisation comporte un système symbolique qui interprète les actions des membres et sollicite leur engagement</p> <p>2. Les organisations sont des construits sociaux intersubjectives issus du décodage continu par les membres de leurs actions et interactions 14organisationnelles.</p>	<p>Sociologie interprétative actionnalisme des organisations (Weber, Silverman)</p> <p>Ecole institutionnaliste (Selznick, Clarck, Rhenman, Pettigrew, Eldridge et Crombie, Wilkins, Harrison, Berg, Stymne, Handy)</p> <p>Phénoménologie, Interactionnisme symbolique et ethnométhodologie (Goffman, Turner, Brown, Garfinkel, Cicourel, Bittner, Burrel et Morgan, Smircich, Berger et Luckmann)</p>

1.1.3. *Deux courants de pensée distincts, rejoints grâce à l'approche anthropologique*

Cette revue de littérature souligne la grande diversité de définitions du mot culture. Elles s'orientent selon deux courants de pensées s'articulant autour des binômes tangible/idéation, officiel/habitude, non-dit/formel.

Ainsi, chaque culture, de fait, se définit relativement à une autre. Nous nous accorderons sur une approche culturelle dynamique, en constante évolution, produit d'un système socio-culturel. Système lui-même influencé par son environnement, par le passé de l'organisation et par divers facteurs de contingence. D'ailleurs, P. d'Iribarne souligne cette approche ethno-historique en affirmant que *“la culture est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. L'individu partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens”*¹⁰. Le passage de la notion de *culture* à celle de *culture organisationnelle* semble alors très logique, via le truchement de l'anthropologie.

De la même manière qu'on étudie les sociétés humaines de façon anthropologique, on peut parler d'anthropologie des organisations. Il s'agit alors de montrer le caractère socio-culturel de tout comportement humain. Et pour J-F. Chanlat, la grille de lecture commune et anthropologique entre culture et culture d'entreprise s'articule autour de trois champs d'étude : parole et langage, espace et temps, rapport à soi et aux autres⁹.

1.2. Environnement sémantique de la culture organisationnelle

L'objectif de ce chapitre est d'identifier plus clairement l'environnement sémantique de la culture organisationnelle afin de mieux en mesurer ses dimensions et ses interactions.

1.2.1 *De la culture à la culture organisationnelle*

Le mot culture nous rappelle assez naturellement la culture nationale c'est à dire *“l'histoire, les valeurs et les rituels qui fondent un pays”*¹⁰. Le parallèle entre cultures nationales et cultures d'entreprise est d'ailleurs très appuyé dans La logique de l'honneur, de P.d'Iribarne.

⁹ J-F. Chanlat - Séminaire L'individu et l'organisation - Paris Dauphine, Février 2018

¹⁰ P. d'Iribarne, La logique de l'honneur, Points Essais, 1993

En France, *la logique de l'honneur* - agir selon ses devoirs propres à son rang - est une tradition héritée de l'époque d'une division de la société en trois ordres, trois groupes hiérarchisés ayant chacun ses privilèges, son sens de l'honneur et sa dignité reconnue : clergé, noblesse, tiers état.

P. d'Iribarne confirme grâce à ses recherches terrain que la culture nationale influence les formes d'action et d'organisation. Culture nationale et culture d'entreprise sont donc intimement liées.

“J'espère avoir contribué à faire progresser la compréhension des interactions entre l'organisation rationnelle de l'économie et l'influence des traditions nationales. J'ai montré comment, dans des sociétés modernes et des grandes entreprises industrielles, sont à l'œuvre des manières de s'organiser, de voir le monde, qui sont en réalité très proches des sociétés traditionnelles. Et il y a actuellement un besoin plus fort de comprendre ce qui, dans notre société, échappe à une rationalité universelle”¹¹.

G. Hofstede analyse, lui, les cultures nationales à partir de six traits culturels majeurs considérés comme des attitudes mentales collectives, fondées sur le terrain et la recherche¹² :

- le traitement des inégalités - la distance hiérarchique
- le degré d'intégration des personnes à l'intérieur des groupes - individualisme et collectivisme
- les différences de rôle social entre les hommes et les femmes - féminité et masculinité
- le degré de tolérance par rapport à l'inconnu - contrôle de l'incertitude
- le choix entre le long terme et court terme pour la satisfaction des besoins
- Le choix entre un système ouvert / clos

Selon G. Hofstede toujours *"La culture est par essence une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, d'autres groupes"*¹³.

¹¹ Interview de P. d'Iribarne, revue *Sciences Humaines*, 1991

¹² G. Hofstede, *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage publications, 2nd edition, 2001

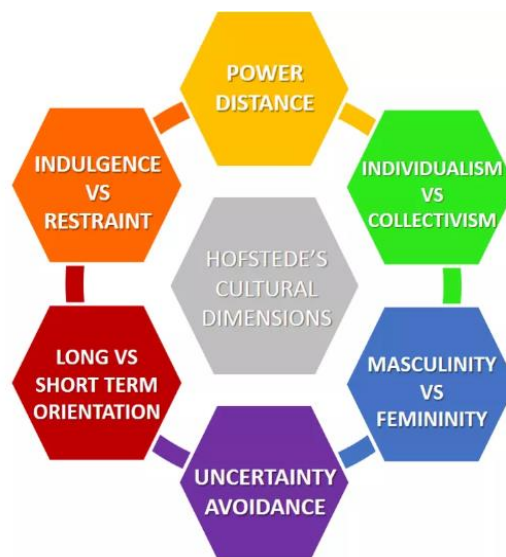
¹³ G.Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel, Comprendre nos programmations mentales*, Les éditions de l'organisation, 1994

Cette définition fait de la culture un acquis clivant, excluant, discriminant, “*symboles qui ne sont signifiants que pour les initiés de ce monde*”. De fait la culture s’apprécie par contraste, en relatif à une autre et non dans l’absolu.

La culture est à la collectivité ce que la personnalité est à l’individu : la culture présuppose le collectif¹⁴. L’auteur part des valeurs et rappelle qu’elles peuvent être individuelles et/ou partagées et pratiquées en collectivité. Ainsi les valeurs sont invisibles jusqu’à ce qu’elles deviennent observables via nos comportements et attitudes.

G. Hofstede va plus loin. Selon lui, le passage de la culture d’entreprise à la culture organisationnelle ne fait pas débat. L’auteur les présente de fait comme des synonymes et nous ferons donc de même.

Ainsi, durant ses recherches, G. Hofstede a pu constater que les six dimensions de culture nationales précédemment décrites, deviennent alors des dimensions de culture organisationnelles. En effet, plus ou moins toutes les organisations se construisent autour de ces six variables¹⁵.



Aussi, en reprenant le vocable de G. Hofstede, le “*programme mental*” d’une population entraîne des types d’organisation qui sont progressivement adaptés. Le programme mental ainsi défini par combinaison variée de ces six attitudes collectives est pour G. Hofstede l’outil conceptuel nécessaire pour expliquer la stabilité des sociétés et donc en symétrie, celles des organisations.

¹⁴ G. Hofstede, Culture’s consequences. comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, Sage publications, 2nd édition, 2001

¹⁵ Orientation vers les processus/orientation vers les résultats. Orientation vers les personnes/vers les tâches. Esprit maison/esprit de corps. Système ouvert/système clos. Contrôle lâche/contrôle étroit. Normatif/pragmatique

Ce concept de programme mental est repris également de manière proche via un “*équipement mental*” dans l’ouvrage Management, aspects humains et organisationnels.

Les auteurs qualifient la culture d’ “*équipement mental, qui permet à l’individu de mettre de l’ordre dans la complexité qui l’entoure, d’y trouver des régularités, et donc de réduire l’incertitude à laquelle il est confronté*”¹⁶. Pour être capable de percevoir, agir et juger il faut donc être culturellement *outillé*.

En effet, la signification implicite des pratiques, leur sens caché, est connue et comprise uniquement par des membres appartenant à l’organisation, qui, selon P. Romelaer est “*un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles*”¹⁷. C’est alors ce premier point de rupture qui crée l’appartenance à l’organisation.

R. Sainsaulieu insiste quant à lui sur le caractère inconscient des éléments culturels mobilisés. “*La culture apparaît comme le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l’histoire d’un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains*”.¹⁸

C’est ainsi, que le terme de culture organisationnelle devint commun dans les années 1980 aux Etats-Unis. Et particulièrement via des travaux de Deal et Kennedy et de Peters et Waterman. Il n’y a d’ailleurs pas de consensus sur la définition de ce concept.

Mais dès les années 1960/1970 on y parle de *organizational climate*. Ce renouveau sémantique montre le passage de la psychologie sociale à l’anthropologie.

Ainsi, en s’appliquant à la culture d’entreprise en particulier, la culture n’est plus tant affaire de valeurs que de pratiques. Les valeurs du fondateur de l’organisation deviennent alors les pratiques des individus.

Selon G. Hofstede, la culture d’entreprise s’articule autour de quatre dominantes :

- Symboles : *quels sont les termes ou expressions que seuls peuvent comprendre les initiés de l’organisation?*
- Héros : *quel genre de personne à le plus de chance de faire rapidement carrière ici?*
- Rituels : *à quelles réunions périodiques participez-vous? comment les participants se comportent-ils? quels événements fêtez-vous dans l’organisation?*

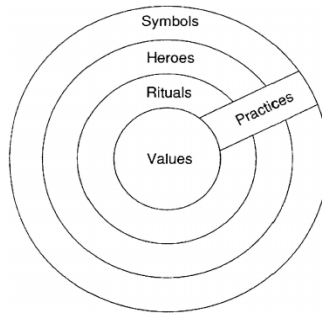
¹⁶ N. Aubert, J-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Enlart, Management, aspects humains et organisationnels, PUF fondamental, 2010

¹⁷ P. Romelaer, Organisation: panorama d’une méthode de diagnostic, Université Paris Dauphine, Sept 2011

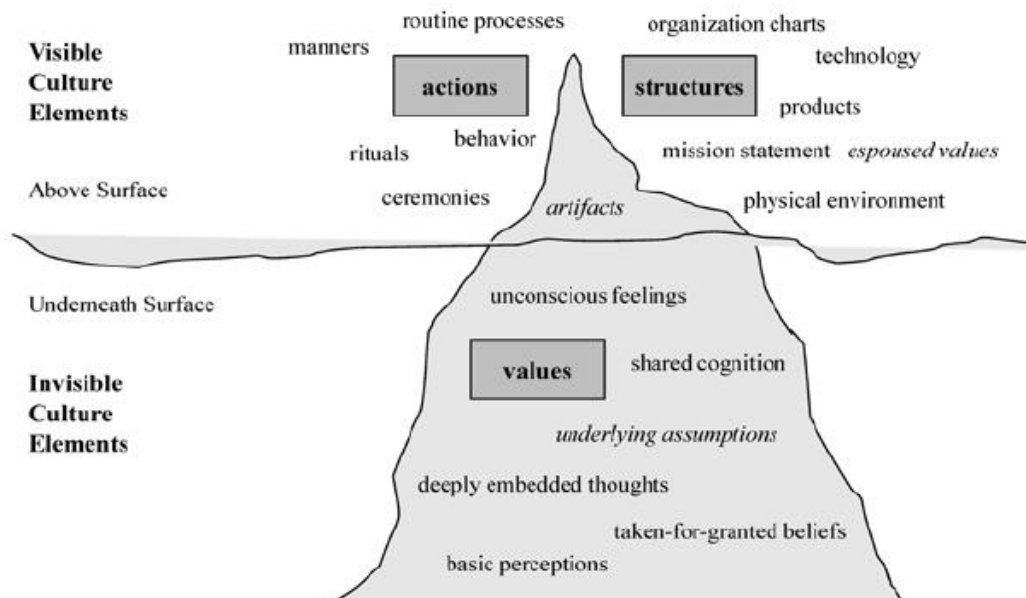
¹⁸ R. Sainsaulieu, Sociologie de l’entreprise, organisation, culture et développement, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997

- Pratiques : *quels sont les évènements qui feraient chaud au coeur dans la maison? quelle est la plus grave erreur que l'on puisse commettre ici? quels sont les problèmes de travail qui peuvent vous donner des insomnies?*

L'auteur en dégage un modèle de l'oignon partant des valeurs, les sous-tendus les plus cachés et officieux d'une organisation et qui influencent les pratiques prenant corps via les symboles, héros et rituels¹⁹.



D'autres évoqueront un iceberg (E.T. Hall²⁰) ou une gradation de l'inconscient/invisible à l'exprimé/manifeste (N. Aubert, J-P. Gruère) et enfin E. Schein évoque trois niveaux : tout d'abord les comportements visibles, ensuite les croyances et valeurs et enfin les présomptions et postulats inconscients et supposés.



¹⁹ G. Hofstede, *Culture's consequences. comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage publications, 2nd edition, 2001

²⁰ E. T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor books, 1976

Ces derniers auteurs, expriment clairement que pour pouvoir déchiffrer les comportements et attitudes visibles, il faut auparavant étudier en détail les postulats inconscients et supposés.

1.2.2. Schéma conceptuel de culture organisationnelle

L'organisation les auteurs de la culture organisationnelle²¹ se décrit à trois dimensions intimement liées qui sont conceptualisées dans le schéma suivant.

1 - **Un système culturel** qui réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation en un système collectif de significations symboliques que sont les mythes, les idéologies, les valeurs, les rites, les cérémonies, les coutumes et légendes. Ce système culturel est lui-même influencé par son environnement, par le passé de l'organisation et par divers facteurs de contingence. En outre, il est en constante évolution.

2- **Un système socio-structurel** regroupant les interactions entre des structures formelles, des stratégies, des politiques, des processus de gestion ou encore des éléments auxiliaires de la vie et du fonctionnement organisationnel (objectifs et buts formels, structures d'autorités et de pouvoir, mécanismes de contrôle, motivation et récompense, processus de sélection, de recrutement et de formation).

3- **Un système d'acteurs** dotés chacun de personnalités, d'expériences, de talents propres. Ce qui les rend spécifiques les uns des autres. Chaque acteur se différencie des autres - "je" - tout en se reliant à de multiples appartenances au sein de l'organisation - "nous". Et cela dans un cadre spatio-temporel variable. "*Le rapport au temps et à l'espace est culturel*"²².

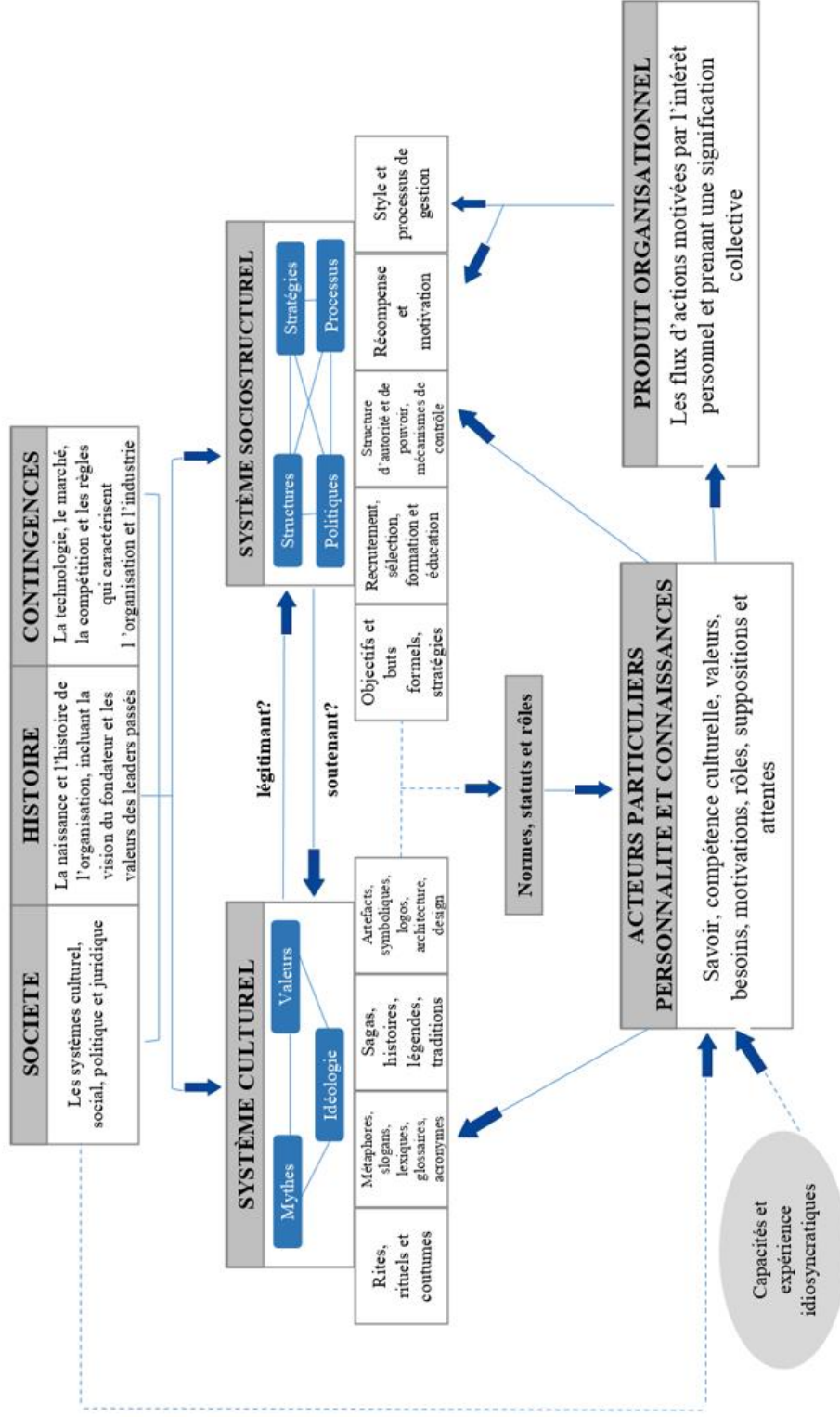
Pour illustrer ses 3 dimensions de culture organisationnelle, nous reprenons le schéma suivant²³ : Schéma conceptuel de la culture organisationnelle

²¹ Abravel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard, La culture organisationnelle, Gaetan Morin, 1988

²² J-F. Chanlat - Séminaire L'individu et l'organisation - Paris Dauphine, Février 2017

²³ Abravel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard, La culture organisationnelle, Gaetan Morin, 1988

Schéma Conceptuel de la culture organisationnelle



1.2.3. *La collectivité et les pratiques : leviers d'épanouissement de la culture organisationnelle*

Le concept de programmation mentale de G. Hofstede est intéressant car il illustre deux notions que nous considérerons comme clé : le caractère historique et donc évolutif de la culture et son épanouissement en collectivité. Ces sont ces attitudes collectives que nous retrouvons dans les organisations, tant dans les sociétés humaines que dans les entreprises. En croisant d'autres individus, la culture individuelle n'est alors plus tant affaire de valeurs que de pratiques. Cependant, le manifeste, les comportements et les attitudes visibles ne peuvent s'expliquer qu'en étudiant et comprenant la partie cachée, *immergée*, regroupant - entre autres - l'implicite, l'informel et les valeurs de l'organisation. Son concept d'oignon est également instructif. En effet nous verrons par la suite à travers nos interviews qualitatives que la plupart des directions d'organisations cherchent uniquement à comprendre, modifier, changer le système socio- structurel, les pratiques ou les comportements de leur organisation. Par ailleurs, il apparaît que les organisations ne mesurent pas pleinement l'importance des sous-tendus du système culturel.

1.3. **Enjeux et défis de la diversité des cultures organisationnelles pour les entreprises**

1.3.1 *Les risques*

Définissons les risques comme "*les événements potentiels qui peuvent affecter l'entité*"²⁴. Issus d'un même milieu social, politique et culturel ainsi que des particularités historiques de l'organisation et d'une diversité de contingences, le système culturel et le système socio-structurel devraient se développer de manière harmonieuse et concomitante, le premier légitimant le deuxième et le second soutenant et renforçant le premier. Cependant les relations entre les deux sont perturbées lorsque des changements surviennent au sein de l'organisation, soudainement ou par étape. N. Alter parle alors de *dyschronie*²⁵ : dans une organisation, tout ne change pas à la même vitesse.

²⁴ P. Romelaer - Conférence pour la Chaire de Gestion de Projet de l'UQAM - Montréal, Mars 2017

²⁵ N. Alter, Mouvement et dyschronies dans les organisations, L'année sociologique, PUF, volume 53, 2002

Le rythme d'apprentissage des individus est plus lent que l'installation de dispositifs réglementaires ou process techniques.

Lorsque les entreprises connaissent ces transformations, elles tentent de s'y adapter en modifiant uniquement leur système socio-structurel formel.

Or ces modifications ont peu de sens et de légitimité dans le système culturel. Il en résulte une dissonance et un manque de synchronisation entre les deux systèmes. De fait les conséquences peuvent être, au minimum, une perte temporaire d'efficacité jusqu'à 30%²⁶. De par nos cultures différentes, il n'est pas naturel de vivre ensemble. Il en est de même des cultures organisationnelles : les difficultés de coexistence entre des cultures organisationnelles diverses sont réelles.

Le degré de conflit peut aller de la non-coopération au conflit ouvert et bloquant. Souvent, les experts financiers en charge des dossiers d'acquisition d'entreprises pensent avoir résolu toute difficulté post-acquisition une fois qu'ils ont établi le juste prix d'achat : c'est justement là que les problèmes commencent, du point de vue du management interculturel. Ainsi, les acquisitions d'entreprise doivent être précédées d'une analyse de la culture de ces deux entreprises : dans l'idéal, cette analyse servira alors de base à un plan d'intégration culturelle.

Dans leur ouvrage²⁷ Management, aspects humains et organisationnels, les auteurs identifient quatre facteurs structurels de conflit. Ces facteurs sont d'ailleurs souvent des composantes mêmes du système socio-structurel :

- Le recouvrement de responsabilité qui se manifeste parfois dans des organigrammes doubles. Quand une même activité est sous la responsabilité de deux services, ils en viennent nécessairement à la confrontation : le conflit est à peu près inévitable.
- Le partage des ressources : quand l'organisation oblige deux personnes ou deux services à partager les mêmes ressources, elle génère également des conflits. Exemple du partage d'un secrétariat ou d'organisations fortement matricielles

²⁶ A la suite d'une fusion/acquisition, 30% de perte de performance sont dus à des failles d'engagement et de culture. Capital humain, Deloitte, Juin 2018.

²⁷ N. Aubert, J-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Enlart, Management, aspects humains et organisationnels, édition PUF fondamental, 2010

- Les attributions imprécises de responsabilité sont aussi la source de nombreux conflits. Le fait que certaines zones “grises” de l’activité de l’entreprise échappent à tout rattachement précis est la source de conflits soit sur la prise de pouvoir de cette activité, soit au contraire autour du refus d’en être responsable.
- Les rivalités entre fonctionnels et hiérarchiques sont l’exemple le plus classique de conflits générés par l’entreprise. Les hiérarchiques ayant tendance à considérer qu’étant sur le terrain ils en sauront toujours plus que les fonctionnels.

Dans le cas d’une acquisition d’entreprise, l’intégration post-acquisition est définie en 1991 par P. Haspeslagh et D. Jemison comme *“un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques”*²⁸. *“Au début, on se regarde avec des étoiles dans les yeux, c’est la lune de miel. On joue ensemble au baby-foot, on s’extasie devant le rooftop avec la super vue sur Paris, tout le monde est ravi de rencontrer d’autres personnes. C’est après que les choses se compliquent un peu...”* “On parle alors de choc des cultures. *“Ce sont des jeunes entre 23 et 27 ans, on ne les manage pas pareil que les autres générations. On ne prendra jamais certains de leurs process, comme leur manie de communiquer uniquement par écrit, sur les messageries instantanées comme Slack”*²⁹.

Les risques sont alors de deux sortes :

- La transgression des règles et des normes. Et donc une différence entre le travail prescrit et le travail réel. Le management produit des normes en permanence dans une organisation mais les acteurs, en contexte, contournent la règle pour mieux arriver à faire leur travail ou bien parce que cela leur apporte du sens et obéit à leurs valeurs.
- Des pratiques langagières qui creusent les traits culturels. Chaque organisation valorise sa différence en utilisant son jargon, ses acronymes, ses sigles... et rendant ainsi singulière la langue propre à son métier. Chaque culture organisationnelle s’ingénie à ne pas se faire comprendre de l’autre, cultivant le *“narcissisme des petites différences”*³⁰.

²⁸ K. Evrard Samuel, Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise, Revue française de gestion, N°145, 2003

²⁹S. Rolland, Après le rachat, les délicates relations entre les startups et leur nouveau groupe, La Tribune, 21 Septembre 2017

³⁰ S. Freud, Malaise dans la civilisation, Payot, 2010

Les travaux de N. Alter montrent que trois logiques d'action collective se cristallisent au moment de l'introduction d'une innovation technologique ou organisationnelle : les innovateurs qu'il appelle les *pionniers*, les conservateurs actifs qu'il nomme les *légalistes* et enfin les *exclus*. Ce changement introduit un véritable désordre dans les jeux habituels déjà perçus au sein du système social, au point de conduire les individus à vivre de nouvelles redéfinitions identitaires. Les liens sociaux s'en trouvent distendus et dans le temps et dans l'espace de l'organisation où "*l'on a de moins en moins de temps de perdre du temps*"³¹. Ainsi, dans le contexte de travail réel, les acteurs disposent de moins en moins de temps pour construire ce lien social.

1.3.2 Les bénéfiques

Allons plus loin dans les travaux de N. Alter, qui mobilise des concepts de la sociologie pour expliquer les organisations afin de comprendre les atouts de cultures organisationnelles diverses.

Dans son ouvrage³², N. Alter relate les interviews qu'il a menées auprès de dirigeants présentant chacun une singularité, une différence par rapport aux normes et conventions habituelles de l'entreprise. Enfants d'immigrés, handicapés, homosexuels, autodidactes, femmes,... ces personnages apparaissent donc comme atypiques.

Ils ont réussi à s'imposer, à évoluer dans des fonctions difficiles, sans jamais renier leur différence. De fait, ils parviennent à modifier ou inverser leur destin en faisant de leur différence une ressource.

D'ailleurs cette différence est toujours valorisée par les interlocuteurs lors des entretiens : c'est une ressource, un levier "*un empêqueur de tourner en rond*" et non un handicap. La teneur des entretiens est parfois très forte. En particulier lorsque ces dirigeants comparent leur développement et parcours avec leurs origines, se remémorant des conditions sociales et familiales souvent modestes qui les destinaient à un tout autre avenir, déjà écrit. Etre inclus dans cet univers de dirigeants, tout en y portant un regard critique et distancié, les incite à prendre plus de risques entrepreneuriaux et à créer des réseaux et des connivences. Plus que des patrons qui ne possèdent pas l'atout de cette différence intrinsèque. Ce sont des personnes à la fois vigilantes et empathiques.

³¹ N. Alter - Séminaire Innovation et coopération - Paris Dauphine, Février 2017

³² N. Alter, *La force de la différence-Itinéraires de patrons atypiques*, Quadrige-PUF, 2012

Ces patrons ne sont ni dans leur communauté d'appartenance, ni encore dans leur communauté d'arrivée : ils sont dans un "*trou structural*"³³, ils associent des mondes différents.

Ainsi, au lieu de vouloir cacher ce stigmate ou de le vivre comme une blessure, le patron atypique va en faire une force en le maîtrisant, en l'affichant, pour parfaire et développer des relations plus pertinentes et subtiles et d'une autre intelligence sociale. Leur grande force est de parvenir à diriger les hommes au quotidien, tout en regardant, écoutant et analysant leur environnement avec distance. Ils incarnent alors selon N. Alter "*la sociologie de l'entre-deux*".

Ce profil de patron atypique peut être élargi aux individus de différentes cultures métier qui sont intégrés à une organisation. Ils observent les codes, les coutumes, les normes pour vivre convenablement avec les cultures organisationnelles existantes.

Tout en pouvant s'en distancier car ils ont la capacité d'imaginer d'autres normes sociales, les ayant auparavant côtoyées. C'est un profil d'innovateur qui peut alors penser le monde avec un certain dégageant : il sait "lever le nez du guidon" et prendre du recul. Et cette capacité d'innovation est un grand atout pour l'organisation. Ces innovateurs aident à créer des réseaux, à quitter "*la logique pyramidale d'entre-soi*"³⁴. Ce sont alors des *passeurs entre deux mondes*³⁵ capables de tester les choses, de les confronter à la pratique. "*J'insiste : une idée ne devient bonne qu'en se déformant au contact de la pratique*"³⁶. Cette capacité d'innovation est le premier bénéfice de faire coexister des cultures organisationnelles variées.

En effet, l'innovation ne se réduit pas uniquement à une bonne idée. C'est un processus, qui se joue pour l'essentiel dans l'appropriation de la nouveauté par ceux qui auront à la mettre en œuvre.

Ce principe de test fait écho à notre interview du département Capital humain de Deloitte qui souligne également l'importance du *test & learn* comme process pour la coopération de cultures organisationnelles différentes, comme par exemple après une acquisition.

³³ N. Alter - Séminaire Innovation et coopération - Paris Dauphine, Février 2017

³⁴ Philippe Pierre - Séminaire Management inter culturel - Paris Dauphine, Mai 2018

³⁵ Norbert Alter - Séminaire innovation et Coopération - Paris Dauphine, Février 2018

³⁶ N. Alter, [Les trois piliers de l'innovation](#), ParisTech Review, Janvier 2013

C'est aussi une manière d'apprendre de la réalité des choses et de se confronter aux croyances véhiculées par l'organisation. *“Et c'est un enjeu central que de travailler sur les représentations des uns et des autres, de faire circuler les représentations, de les échanger, de façon à partager la réalité. Une organisation qui ne partage que des croyances court à l'échec”*.

Un second bénéfice est également porté par ces innovateurs : la curiosité. *“Quand vous dites que vous savez recevoir, ça veut dire quoi? (N. Alter interrogeant une dirigeante autodidacte) Je pense que c'est être curieux. C'est être curieux de ce que l'autre peut être, de la manière dont les autres font les choses, dont ils règlent un certain nombre de sujets. Etre curieux de l'expérience que peuvent avoir les autres. Et dès lors que vous êtes curieux, et que vous vous intéressez fortement à l'autre, cet autre a envie de vous donner. Donc pour moi, savoir recevoir, c'est être curieux de ce que les autres peuvent vous donner”³⁷*.

Cette dirigeante autodidacte explique ainsi *“savoir tirer parti de la distance au rôle et à la capacité à prendre des risques pour oser entamer des échanges là où les autres demeurent paralysés par la différence de statut, de culture ou de reconnaissance, en sachant pertinemment qu'oser, c'est aussi toucher et que toucher, comme la théorie du don l'explique bien, permet de faire le lien : ce qui lie n'est pas la valeur du don mais le fait qu'il touche - au coeur - le donataire. Manifester sa curiosité représente par ailleurs souvent le cadre de cet échange.”*

Cette curiosité de l'étranger, de l'autre moi culturellement différent appelle donc au don. Et ce don crée ce liant social, en parallèle à l'échange marchand. D'ailleurs, ces biens marchands ne valent que par les liens qu'ils créent. L'échange des biens est alors non plus une fin mais un moyen pour créer du lien.

Il en est ainsi dans nos organisations actuelles où la compétence au travail est collective. Les acteurs échangent des légendes, des pratiques, des moments de festivité, de convivialité, bref des liens. Si on coopère au travail, c'est par goût du lien social et c'est ce qui crée la compétence collective.

Et cela profite aussi bien aux salariés qu'à l'entreprise.

³⁷ N. Alter, *La force de la différence-Itinéraires de patrons atypiques*, Quadrige-PUF, 2012

Ainsi ce temps “flâné” est constructif. *“Ce qui me frappe aujourd’hui et cela rejoint nos remarques sur l’externalisation de la créativité, c’est un phénomène étrange que l’on pourrait désigner comme une externalisation du lien social. Les entreprises ont une tendance de plus en plus marquée à éradiquer les zones et les temps dits « morts », où se joue justement ce partage de l’émotion, indispensable à la vie d’une organisation. Et parallèlement, on organise à l’extérieur des séminaires d’intelligence émotionnelle... ou on propose du coaching !”*³⁸

Valoriser et reconnaître ce lien social difficilement mesurable entre des cultures métier différentes permet de dépasser l’adage simplifiant selon lequel *“on ne gère bien que ce qu’on sait mesurer”*.

“Le travail est un lien social (...) le moyen de se construire personnellement.”(...) *“Les résultats ne sont jamais proportionnels aux efforts (...) L’approche par les résultats n’est pas l’approche du travail, s’intéresser uniquement aux résultats détourne de la connaissance du travail réel”*³⁹.

1.3.3 *La culture organisationnelle : levier de réussite dans les projets de transformation*

En conclusion de cette revue de littérature, nous garderons la définition de la culture comme système de valeurs, définition qui selon nous se prête le mieux à l’étude des cultures organisationnelles.

Aussi, nous mettons en avant une représentation dynamique de la culture et donc quelque chose que l’organisation *est* dont ses référents sont construits tout au long de l’histoire et en interaction avec des situations⁴⁰.

Ainsi les problématiques culturelles varient à chaque étape d’une organisation : sa création, sa croisière de milieu de vie, sa maturité, son déclin.

La construction de la culture est continuelle, elle n’est pas figée. Ainsi, un processus nouvellement utilisé, une manière de faire différente, s’ils réussissent et sont considérés comme pertinents, deviennent des éléments culturels à part entière.

Autant il est très difficile d’en modifier les valeurs, autant les pratiques collectives peuvent cependant être influencées de manière prévisible.

³⁸ N. Alter, *Les trois piliers de l’innovation*, ParisTech Review, Janvier 2013

³⁹ Christian du Tertre, *Revaloriser le travail à l’ère du numérique*, Xerfi, Janvier 2017

⁴⁰ L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative science quarterly, 1983

L'action de management doit tirer parti de la réalité de la culture et en exploiter les forces pour traiter les problèmes.

Elle est donc faite avec proactivité, courage et en conscience. Il n'existe donc pas de déterminisme ni de fatalisme. Rien n'est écrit à l'avance.

La culture organisationnelle apparaît alors comme un levier de management à part entière : c'est une fin et/ou un moyen de mener le changement. Ou encore un frein et/ou un levier selon G. Hofstede. Le management influence la culture organisationnelle et vice et versa.

De même, pour R. Sainsaulieu, *“Au coeur des sociétés, les cultures sont ainsi forces d'adaptation mais également sources de changements. C'est toujours dans une élaboration collective des représentations du monde que les hommes trouveront la force de vivre ensemble pour survivre ou se développer.”*⁴¹

Nous trouvons donc particulièrement pertinente la définition de la culture organisationnelle de E. Schein car elle souligne ce caractère dynamique. *“The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness”*⁴².

C'est cette approche dynamique, sociologique et anthropologique qui a guidé notre approche terrain, partant alors du postulat que la culture organisationnelle est un levier de management du système socio-culturel d'une organisation. Ceci en particulier dans les environnements en transformation que nous avons côtoyés.

⁴¹ R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Ed. Presse Sciences Po et Dalloz, 1995

⁴² E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 4ème édition 2010 “La culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventés, a découverts ou a développés en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis à vis des dits problèmes”

PARTIE 2 : QUATRE INTERVIEWS D'ORGANISATIONS CONFRONTÉES À L'ORCHESTRATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

2.1. Cadre de travail

2.1.1. Méthode et description

Comme nous venons de le voir, la culture s'attache à décrire ce que les gens font, leurs pratiques au sein des organisations. Nous avons choisi d'analyser les pratiques de quatre organisations. Pour ce faire, nous avons mené des enquêtes qualitatives.

Nous avons réalisé un guide d'entretien qui analyse l'approche de la culture organisationnelle dans le cadre d'un projet de transformation :

- **Choix stratégique**

Dans ce thème, nous souhaitons évaluer le traitement de la dimension culturelle lors d'un projet de transformation organisationnelle. A travers la notion de choix stratégique, nous voulons scruter les actions suivantes : analyse, préparation et planification de la vision d'entreprise

- **Déploiement opérationnel**

Dans ce deuxième thème, nous observons le *faire* et le déploiement du projet de transformation.

- **Mesure**

Nous désirons analyser les moyens mis en œuvre pour mesurer, vérifier et évaluer les résultats obtenus et notamment les réussites et les succès liés au projet de transformation.

- **Système d'amélioration**

Comme, le disait K. Marx “ *Celui qui ne connaît pas l'histoire est condamné à la revivre*”.

Ce thème fut sans doute, le moins riche en retours d'expériences mais certainement le plus révélateur en gestion des erreurs passées et de positionnement de l'organisation. Nous souhaitons analyser les méthodes des organisations quant à la gestion des difficultés : sont-elles en position de réaction et d'ajustement ou de *pompiers* ? l'organisation est-elle capable d'identifier ses axes d'amélioration ?

Les quatre différents thèmes n'ont pas toujours été traités dans l'ordre du guide, nous avons mené des entretiens semi-directifs dans la mesure où la personne interrogée pouvait spontanément aborder un thème.

Les personnes interrogées ont pris parole entre 1 h 30 et 2 h 00 selon les entretiens.

Nous avons constaté dans les quatre cas que durant les 15 premières minutes, nos interlocuteurs n'exprimaient pas tout leur point de vue. C'est pourquoi nous avons apporté beaucoup d'importance à l'analyse des mots utilisés mais aussi à la manière dont les différentes opinions étaient exprimées.

L'objectif premier que nous nous sommes fixés à travers ces entretiens est d'observer, décrire et analyser les phénomènes sociaux et humains que vivent ces professionnels RH au quotidien. Notre ambition a donc été de classer, ranger et définir des sous-thèmes concordants à chaque organisation et/ou au contraire de mettre en avant des singularités. Notre volonté a été de retranscrire le plus justement possible les retours d'expériences relatés par chaque professionnel, même si soumis à nos interprétations.

2.1.2. Panel d'interlocuteurs : choix et présentation

Nous avons choisi ces quatre organisations par affinité et complémentarité sectorielle. Chaque entreprise présente un contexte de changement organisationnel et de transformation économique. Le point de départ est toujours une transformation de sa stratégie d'entreprise et la mutation d'un modèle économique pour venir s'adapter à son contexte présent ou futur. Nos interlocuteurs vivent cette transformation de l'intérieur ou bien en ont un regard externe, comme intervenant tierce.

- Deux entreprises qui sont celles de nos employeurs : Publicis Groupe qui transforme son organisation en transverse pour se recentrer client et Groupe Prisma Media qui opère de nombreux rachats et fusions de structures digitales pour acquérir de nouvelles capacités et compétences.
- Une entreprise dont le secteur nous est proche et qui connaît depuis 2014 une mutation de son modèle économique : AccorHotels. Les motivations de transformation sont, tout comme Publicis groupe, d'ordre stratégique. L'extension du groupe a pour objectif d'étendre son périmètre organisationnel vers une offre de produit complète et ainsi permettre une internationalisation plus rapide.
- Enfin, la practice Capital humain de Deloitte qui opère comme généraliste sur l'intégration de la culture organisationnelle lors des épisodes de rapprochements d'entreprises et qui aborde la question de culture organisationnelle avec un précieux regard externe.

Publicis Groupe



Interlocuteur	Fonction	Entrée chez Publicis Groupe
Agathe BOUSQUET	Présidente de PUBLICIS GROUPE en France	Septembre 2017

- **Chiffres clés 2017**

Chiffre d'affaires	Résultat net groupe	Part du groupe	Capitalisation boursière	+60% revenus provient du numérique
9,7 Mds €	862 M€		12 Mds €	
3 000 Clients	+100 Pays		80 000 collaborateurs	

- **Dates Clés**

1926 : Création de Publicis par Marcel Bleustein-Blanchet

1970 : Introduction de Publicis à la bourse de Paris

1987 : Directoire et conseil de surveillance et nomination de Maurice Lévy en tant que président du Directoire

2000 : Acquisition de Saatchi & Saatchi (Royaume-Uni)

2001 : Constitution de ZenithOptimédia

2002 : Acquisition de Bcom3 (Etats-Unis)

2006 : Acquisition de Digitas (Etats-Unis)

2008 : Partenariat avec Google pour le développement puis le lancement de VivaKi

2009 : Acquisition de Razorfish (Etats-Unis)
2009 : Publicis accède au 3^{ème} rang mondial des groupes de communication
2011 : Acquisition de Rosetta (Etats-Unis)
2013 : Acquisition de Lbi (Pays-Bas)
2015 : Acquisition de Sapient (Etats-Unis)
2016 : The Power of One
2017 : Nomination de Maurice Lévy en tant que Président du conseil de surveillance, et d'Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire

- **Contexte organisationnel**

Une transformation offensive

Depuis sa création en 1926 par le pionnier et entrepreneur Marcel Bleustein-Blanchet, le développement de Publicis Groupe s'est construit par croissance stratégique horizontale de diversification et d'acquisition d'agences aux compétences similaires ou complémentaires. Il est aujourd'hui un leader mondial du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises.

En 2016, Publicis Groupe fête ses 90 ans d'existence, emploie 80 000 collaborateurs à travers le monde et compte plus de 1 200 agences. Depuis le 1er juin 2017, Maurice Lévy est Président du Conseil de Surveillance. Arthur Sadoun est président du Directoire. La stratégie de développement de Publicis Groupe est centrée sur le service client en s'appuyant sur les ressources numériques (stratégie, création, média, technologie,...) pour un objectif 2018 de 75% du chiffre d'affaires réalisé dans le numérique et les pays à forte croissance.

Publicis Groupe choisit en 2016 de se transformer pour offrir un large service à ses clients, alliant media, data, création et technologie. Le groupe ne peut plus fonctionner en silos et doit gagner en efficacité Il se réorganise alors au niveau mondial en quatre pôles de solution et passe d'une *holding company* à une *connecting company*. Les quatre pôles de solutions de Publicis Groupe, forment le Power of One. Une cinquième structure, Publicis One, complète ces quatre pôles pour une réponse adaptée transverse aux clients et pays autres que le Top 20 marchés de Publicis Groupe.

The Power of One - alignement de tous les métiers du groupe - conduit au déploiement de *global client leaders* et à la mise en place du modèle par pays avec un leadership unique et une équipe dirigeante unifiée issue de toutes les expertises du Groupe. Publicis Groupe met ainsi au service de ses clients une organisation transversale, fédérée et fluide. “ *La plus grande dynamique en cours suite au lancement Power Of One est la synergie des forces des agences du Groupe et non plus la compétition entre compétences similaires. Nous sommes désormais autorisés et incités à partager, à communiquer avec chacun.*” Arthur Sadoun.

Une remise en question de sa raison d’être

“*Est-ce que notre métier aujourd’hui est d’utilitaire serviciel (subi) ou stratégique (agissant) au service de la transformation de Publicis Groupe?*” Agathe Bousquet (et *verbatim* suivants sont également extraits de l’entretien avec Agathe Bousquet).

Publicis Groupe doit apprendre de ses erreurs pour améliorer sa proposition à ses clients et modifier son point de vue : “*Toute perte (de budget) est une potentielle future victoire*”. “*Notre seul indicateur de réussite est le nombre de clients gagnés ou retenus grâce au Power Of One*”.

Périmètre de l’entretien

Nous avons été reçues par Agathe Bousquet qui a rejoint le Groupe Publicis en septembre 2017 en tant que Présidente de Publicis Groupe en France. Elle supervise l’ensemble des activités des agences du Groupe en France. Elle a pour mission de faire travailler ensemble tous les talents du groupe en France et d’intégrer toutes les expertises. Elle reporte à Arthur Sadoun et siège au Management Committee du Groupe.

Mots clé de l’entretien

Vision	Raison d'être	Cadre
Récurrance	Responsabilité et autonomie	managériale
Confiance	Exemplarité	Fierté
Solidarité	Transformation	

ACCORHOTELS



Interlocuteur	Fonction	Entrée dans le groupe Accor
Badia ELGSIASSE	Responsable Talent & Culture siège hôtellerie France	Janvier 2008

- **Chiffres clés 2017**

Volume d'affaires	Chiffre d'affaires	Résultat net du groupe	Part	Capitalisation boursière
18	2	441		13
Mds €	Mds €	M€		Mds €
99	4 283	10 000		250 000
Pays	Hôtels	résidences privées		collaborateurs

- **Dates clés**

1967 Paul Dubrulle et Gérard Péliçon fondent la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers)

1974 le premier hôtel Ibis ouvre à Bordeaux. Accor rachète Courtepaille la même année.

1975 Acquisition de la chaîne 3 étoiles, Mercure.

1980 Reprise de la marque Sofitel, fleuron de l'hôtellerie française 4 étoiles.

1983 Création de Accor, la nouvelle entité compte 440 hôtels,

1985 Lancement de Formule 1, chaîne d'hôtels super économique.

1991 La Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CWL) rejoint le Groupe.

2004 Création du groupe Lucien Barrière SAS. Détenu à 34 % par Accor.

2007 Accor lance Pullman, la nouvelle enseigne haut de gamme dédiée aux voyageurs d'affaires.

2008 Création de MGallery : une nouvelle collection d'hôtels haut de gamme de caractère.

2009 Accor cède sa participation dans le Club Méditerranée.

2011 Accor révèle sa nouvelle stratégie et lance sa méga-marque Ibis avec 3 marques économiques : Ibis, Ibis Styles et Ibis budget.

2013 Sébastien Bazin nommé Président-Directeur général.

2014 L'alliance stratégique entre Accor et Huazhu (China Lodging) donne naissance à un géant de l'hôtellerie en Chine. Accor entre au capital de Mama Shelter.

2015 Accor devient AccorHotels et revendique son esprit fédérateur.

2016 AccorHotels finalise l'acquisition des trois marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel et s'impose parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe.

Acquisition de John Paul, leader mondial des services de conciergerie.

AccorHotels acquiert 30% du capital de 25hours Hotels.

AccorHotels engage un projet de filialisation pour accélérer sa transformation.

2017 AccorHotels a renforcé ses leaderships et poursuivi sa transformation pour devenir un groupe mondial multiservices du voyage et de la mobilité. Le Groupe a diversifié ses solutions d'hébergement dans la location de résidences privées de luxe avec les acquisitions de Travel Keys et de Squarebreak, désormais regroupés sous la marque onefinestay, ainsi que dans la location d'espaces de travail avec l'acquisition de Nextdoor. AccorHotels a également consolidé son pôle de services digitaux dédié à l'hôtellerie indépendante grâce à l'acquisition d'Availpro, complétant les offres de services de Fastbooking.

Le Groupe a enrichi ses offres d'hébergement de services gastronomiques et de divertissement via des prises de participation dans Noctis et Potel & Chabot.

AccorHotels a étendu son portefeuille de marques à 25 enseignes en le rééquilibrant sur le segment Luxe/Haut de gamme avec Banyan Tree, Rixos Hotels et Orient Express.

AccorHotels a opéré une mutation majeure de son modèle en initiant la cession de 55 % d'AccorInvest.



- **Contexte organisationnel**

Un tournant culturel majeur

A terme, le désengagement total d'AccorHotels dans AccorInvest transforme le statut de filiales du parc hôtelier, appartenant à AccorHotels, à un statut de managés, appartenant désormais à AccorInvest. Ce changement économique et stratégique n'est pas anodin car il entraîne une transformation de la culture métier du groupe Accor : d'une culture d'hôtelier à celui de vendeur, d'un métier de propriétaire immobilier à un métier de gestionnaire. AccorInvest devient donc le client d'AccorHotels auquel AccorHotels doit vendre ses prestations. Le parc immobilier n'est donc plus composé de filiales n'ayant d'autre choix que de se fournir auprès de leur maison mère. Le fournisseur de services AccorHotels sera alors en concurrence face aux autres acteurs de ce marché : désormais AccorHotels n'est plus rémunéré grâce à un lien privilégié d'exclusivité de vente auprès des filiales de son parc hôtelier mais en fonction du montant des ventes auprès des franchisés et managés. Et donc une rentrée de revenus plus aléatoire qui fait appel à des cultures métier commerciales et vente.

Plus que jamais, toutes ses actions sont orientées client et c'est ce dernier qui est désormais le juge de la performance. Ainsi, le Groupe s'appuie sur ses talents. Puisque c'est la qualité de la relation entre le client et le collaborateur qui l'accueille qui est le fondement d'une expérience client inoubliable, le groupe poursuit un objectif majeur : améliorer en permanence savoir-faire et savoir-être des collaborateurs. Pour cela, la reconnaissance et le développement des talents sont au centre de la stratégie AccorHotels. Ils conduisent la refonte des politiques sociales et des pratiques managériales, c'est-à-dire sa culture.

Un nouveau modèle de leadership a été formalisé en 2015 comme un marqueur fort de la transformation culturelle. Ce modèle incarne les valeurs qui se vivent au quotidien pour chacun et définit trois styles de leadership – développeur, entrepreneur et collaboratif. Il décrit pour chacun les styles, les compétences et les comportements à développer. En 2016, le projet *One Brand* a permis de définir l'ADN du groupe AccorHotels composé à 85 % d'éléments communs à tous, partout dans le Groupe quels que soient la géographie, le métier ou la marque et à 15 % de spécificités propres à chaque marque.

À partir de cet ADN commun – centrer ses attentions sur l’expérience client, créer un lien et des échanges personnalisés avec le client, susciter l’émotion et la passion dans les interactions quotidiennes – AccorHotels est convaincu que chacun doit se sentir responsable, apprenant des autres et engagé dans le partage du savoir et de l’expérience. Avec la signature *Heartist® Journey*, AccorHotels impulse ainsi une culture d’entreprise, commune à l’ensemble des collaborateurs du Groupe, où chacun d’entre eux est reconnu comme un *Heartist®* maîtrisant l’art d’accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité.

Un vaste dispositif de diffusion de cette culture d’entreprise a été déployé en 2017. Recrutés à travers le monde et pour toutes les marques, pour leur motivation et leur aisance relationnelle, 180 *transformers* ont bénéficié d’une formation de cinq jours avant de former à leur tour les Directeurs d’hôtels et un *transformer* par hôtel. Un dispositif similaire existe pour accompagner les équipes dans les sièges.

En 2017, les équipes Talent & Culture ont poursuivi l’intégration du programme *Leadership in Motion* dans les processus de management des talents : référentiel de compétences de leadership commun à l’ensemble des marques, métiers et régions, revue de la performance annuelle -

Périmètre de l’entretien

Nous avons été reçues par Badia Elgsiesse, qui occupe la fonction de Responsable Talents et culture depuis plus de dix ans au sein du groupe. L’expérience relatée s’articule autour du département achat basé pour l’essentiel des effectifs au siège social d’Evry, une minorité étant installée à Boulogne.

La mutation du département achat de AccorHotels est importante puisqu’il connaît une transformation profonde de sa culture métier à laquelle vient s’ajouter la transformation de culture du groupe.

A travers cet entretien nous avons tenté de comprendre comment le département RH a opéré et opère aujourd’hui pour passer d’une culture service à une culture commerciale avec non plus seulement une obligation de moyen mais également de résultat.

Mots clé de l’entretien

Hospitalité	Fournisseur de services	Epuisement
Appréhension	Process interne	Politique
Paternalisme	Familial	Culture du service
Mue	Transformation	Test & learn

Interlocuteur entretien	Fonction	Entrée dans le Groupe Prisma Média
Frédéric DARUTY	Directeur exécutif Prisma Directeur Général groupe Cerise	Septembre 2010

- **Chiffres clés 2017**

Chiffres d'affaires	Résultat net du groupe	Part	Magazines vendus par an
354 M €	38 M €		155 M
	41 de français enAudiance globale		1 400 collaborateurs

- **Dates clés**

1978 : L'aventure Prisma Presse s'amorce en 1978 sous l'impulsion d'Axel Ganz, envoyé à Paris par l'éditeur allemand Gruner + Jahr, pour lancer une version française de GEO.

1979/82 : Lancement des magazines Géo, Ça m'intéresse et Prima. Le groupe passe le cap du million d'exemplaires vendus

1984 : Femme Actuelle, sorti en 1984, se positionne rapidement comme un hebdo incontournable de la presse féminine française. Il se vend rapidement à 1,5 million d'exemplaires, devenant ainsi le leader absolu de la presse féminine en Europe.

1986 : Prisma lance Télé-Loisirs, mélange original de programmes télé et de loisirs. Une famille de presse qui représente alors près d'un quart des ventes de journaux

1987 : Le magazine Voici, féminin-people drôle et sans complaisance, vient élargir la gamme des titres du Groupe

1989 : Premier rachat du groupe avec Cuisine Actuelle

1991 : Lancement de Capital. Un an plus tard, il acquiert sa position de leader en Europe sur son segment de marché.

1993 : Lancements de Gala, puis Management en 1995

1996 : Nouveau rachat, avec l'acquisition de l'emblématique VSD, titre créé en 1977 par Maurice Siegel

1999 : Gruner + Jahr obtient la licence du magazine National Geographic. Prisma prend en charge l'édition française.

2003/04 : Lancement de Télé 2 semaines et de TV Grandes Chaînes

2005 : Axel Ganz, Président-fondateur de Prisma quitte ses fonctions après plus de 25 années à la tête du Groupe, et cède sa place à Fabrice Boé

2009 : Rolf Heinz est nommé Président Gérant du groupe

2010/11 : Trois nouveaux titres, extensions de deux de ses marques phares : Ça m'intéresse Histoire, GEO Voyage et GEO Savoir.

2012 : Le groupe Prisma Presse décide de devenir Prisma Media.

2013 : Prisma Media poursuit son déploiement dans le digital et entre au capital de Mobvalue, régie mobile premium leader en France

2014 : Prisma Media lance l'édition française de la Harvard Business Review. Le développement digital se poursuit avec l'entrée au capital d'AdVideum, régie vidéo.

2015 : Le groupe rachète Recatch, l'application Food Reporter et le site Quoi.info

2016 : Prisma Media poursuit sa stratégie de développement avec l'acquisition historique du Groupe Cerise (éditeur de Gentside et de Ohmymag), de Beauté Addict et du Web Program Festival.

2017 : Prisma Media intensifie sa présence sur la vidéo et lance Prisma Media Video Stories, entité de la régie qui y présente son expertise vidéo et éditoriale auprès du marché publicitaire

2018 : Prisma Media poursuit sa dynamique intrapreneuriale et lance Demain, son Innovation Lab. Prisma Media est également l'un des membres fondateurs de l'alliance

« Gravity » formée par de grands groupes, qui se sont associés pour la mise en commun et la commercialisation de leurs data au travers d'une plateforme innovante.

- **Contexte organisationnel**

Difficultés à intégrer la culture organisationnelle lors des opérations de croissance externe : une croissance externe horizontale pour une digitalisation de l'offre

Prisma Media est devenu en 40 ans le groupe de médias français n°1 du secteur, univers presse et digital, avec vingt marques phares incontournables de la presse magazine : Femme actuelle, GEO, Capital, Gala ou Télé-Loisirs.

Aujourd'hui, plus de 40 millions de Français sont en contact chaque mois avec une marque du groupe : acteur historique de l'univers du papier, l'entreprise est devenue en cinq ans l'un des premiers éditeurs de contenus éditoriaux multi-supports et l'un des premiers créateurs de solutions digitales.

Prisma media est un groupe de médias qui a connu ses dernières années de véritables bouleversements dus à une baisse structurelle de sa rentabilité sur la presse magazine face à l'émergence du numérique. Le groupe a donc entamé une reconversion rapide vers les métiers du digital et ce, en diversifiant ses activités dans le numérique par des opérations de croissance externe. Aujourd'hui, la stratégie du groupe s'articule autour de trois axes majeurs : le développement de ses marques, la diversification de ses métiers, l'innovation.

Un choc des cultures métier

Au travers des différentes acquisitions, le groupe a été confronté à la problématique de rapprochement de cultures organisationnelles diverses et a cherché à trouver un juste équilibre entre synergie et autonomie de ses filiales. Au fil des acquisitions (une douzaine de rachats en cinq ans), le groupe a peu à peu intégré que l'autonomie de ses filiales est un pré-requis à leur pérennité. Le business model de ce type de structure est fondé sur l'agilité et la réactivité face à un marché concurrentiel complexe et en constante évolution.

Périmètre de l'entretien

Filiales digitales du groupe, toutes ayant été rachetées à 100% par le groupe Prisma Media. Nous avons tenté de comprendre les objectifs stratégiques de ces rachats et de déterminer les enjeux et limites du rapprochement culturel entre le groupe et ses filiales.

Mots clé de l'entretien

Rentabilité financ

Audit

Identité

Histoire

avantages sociaux

Process interne

communication

temps

Fondateurs

Accompagnement

Turn over

Convivialite



Interlocuteurs entretien	Fonction	Entrée dans le groupe Deloitte
Denis LESIGNE	Expert Capital humain	Mai 2012
Damien RIBON	Talent & Leadership Director	Juin 2014

- **Chiffres clés 2017**

Chiffre d'affaires **150** **264 000** **57**
39 **Pays** collaborateurs **nationalités**
Mds €

- **Dates clés**

1845 William Deloitte fonde le cabinet d'expert-comptable à Londres.

1925 Association avec Charles Haskins et E. Sells à New York pour former Deloitte Haskins & Sells

1961 Fondée en 1934, la Fiduciaire économique et financière, à l'origine société d'expertise comptable rejoint Touche Ross International

1989 Naissance de Deloitte Touche Tohmatsu, issu du rapprochement de Deloitte Haskins & Sells et Touche Ross international

2003 Deloitte & Touche France se sépare de ses activités de conseil en stratégie, organisation et systèmes d'information pour une nouvelle organisation recentrée sur les métiers du chiffre. La même année, la firme simplifie sa marque au niveau mondial et devient « Deloitte »

2006 Deloitte et le cabinet BDO Marque & Gendrot se rapprochent

2007 Le cabinet Constantin se rapproche également, suivi d'Infineo en 2008. Ces rapprochements réaffirment la pluridisciplinarité de Deloitte en matière de services professionnels

- **Contexte organisationnel**

L'apport d'une vision externe au service d'une fusion-acquisition :

- **le point de vue et l'accompagnement d'un département capital humain**

Le département capital humain conseille les organisations sur quatre cas de rapprochements :

- fusion en gardant les cultures des deux entités
- fusion/absorption d'une culture par une autre
- mariage entre égaux (1+1=2)
- création d'une toute nouvelle structure (1+1=3)

“Chaque culture se bat à mort pour continuer à exister, pour maintenir les caractéristiques des deux cultures” (et verbatim suivants sont également extraits de l'entretien avec Denis Lesigne et Damien Ribon). *“Cet indicible, immergé de l'iceberg, ces normes et tabous voudront toujours survivre coûte que coûte en étant en repli ou en bouc émissaire”*.

Via l'intégration de l'entreprise, c'est sa culture qui est assimilée : *“la culture d'une boîte est la valeur d'une marque”*. Exemple du rachat de Body Shop par L'oréal en 2006. L'entreprise a été en premier lieu rachetée pour sa culture et L'Oréal a veillé à ne pas l'assimiler, ne pas l'intégrer directement, afin de ne pas détruire la spécificité propre de Body Shop.

Les organisations n'intègrent pas la dimension de culture organisationnelle en amont, voire durant, leur projet de rapprochement

“Ce n'est pas une affaire de sérieux ou de séniorité (...) le naturel revient au galop même dans les contextes qui semblent les plus contrôlés et policés”. L'activité Merger & Acquisition (M&A) laisse la primauté à la stratégie financière mais tout choix est possible : *“On peut, ou pas, discuter de la culture (dès l'amont)”*. De fait les M&A les plus difficiles sont celles impliquant des actifs immatériels et culturels - et non seulement des actifs techniques et industriels.

Mots clé de l'entretien

Valeur de marque	Repères	Engagement
30%	Temporalité	Croyances
Performances	Conduite du changement	

2.2. Analyse du processus de gestion de la culture organisationnelle dans l'entreprise : concordances & singularités des quatre organisations

2.2.1. Appropriation de la méthode Miles & Huberman

En choisissant, l'étude qualitative, les enjeux sont doubles :

Comment établir des conclusions fiables à partir de données qualitatives ?

Quelles méthodes d'analyse utiliser qui soient à la fois pratiques, partageables et objectives ?

Nous avons alors consulté l'ouvrage Analyse des données qualitatives de Matthew B. Miles et A. Michael Huberman et avons retenu quelques-unes des principales étapes relatées dans l'ouvrage :

- Elaboration d'une conceptualisation et d'un canevas de recherche initiale qui favorisent le recueil des données
- Codification
- Elaboration d'innombrables formats de présentation
- Emission de conclusions et la réalisation d'un rapport

À la stricte application des méthodes suggérées, nous avons construit un format en phase avec notre guide d'entretien et les données récoltées. Nous avons accordé un temps important à la révision des méthodes d'analyse.

2.2.2. Présentation synthèse des quatre organisations : explication & analyse

Nous avons créé un tableau qui recense l'ensemble des opinions recueillies lors des interviews. Il est composé de 7 rubriques :

- Présentation du thème
- Présentation du sous thème
- Caractéristiques concordantes et singulières
- Nom de l'entreprise
- Choix stratégique/Contexte opérationnel/Outil de mesure
- Actions menées pour porter ce choix dans ce contexte
- Difficultés, écueils et bénéfices

Les thèmes, regroupent les trois grandes parties de notre guide d'entretien. A partir de ces thèmes, des sous-thèmes ont été définis en fonction de leur pertinence et impact sur le champ de la culture organisationnelle.

Les Choix stratégique/Contexte opérationnel/Outil de mesure présentent les mots clés et expressions qui nous ont permis de constituer les sous-thèmes.

Les actions menées précisent quant à elles, la manière dont les entreprises ont concrétisé sur le terrain leur choix, buts et objectifs.

Les difficultés, écueils et bénéfices relatent les conséquences opérationnelles des choix des directions ou viennent au contraire démontrer l'absence de stratégie claire sur une problématique donnée.

Le tableau synthèse des 4 interviews, est présenté dans les pages suivantes :

STRATEGIE			
DIFFICULTES rencontrées / BENEFICES de ces actions	ACTIONS menées pour porter ce choix	CHOIX stratégique	CONCORDANCES
<p>Capacité à faire accepter le changement</p> <p>"Faire accepter le changement pour ne pas être dans une logique défensive".</p> <p>La communication sur la nouvelle vision doit être "récurrente, fière, exemplaire".</p> <p>Se servir du cadre formel pour modeler la culture :</p> <p>"Le respect du cadre juridique et du contexte concurrentiel [évolution des besoins clients] doivent être des leviers à l'accélération de la communication".</p>	<p>Le tryptique visionnaire :</p> <p>- 1 vision/1 stratégie : "Je te dis pourquoi, je te donne la raison d'être"</p> <p>- 1 personne qui incarne la stratégie</p> <p>"On doit mouiller le top management et montrer l'exemplarité"</p> <p>Arthur Sadoun a clairement légitimé et intronisé Agathe Bousquet, sans flou possible.</p> <p>- 1 cadre spatial et temporel</p> <p>Mise en place de rituels & cérémonies pour ancrer la nouvelle orientation stratégique</p>	<p>Stratégie centrée sur le service client et qui s'appuie sur les ressources numériques.</p> <p>Le groupe se transforme pour offrir à ses clients une offre complète. Les agences laissent place à quatre pôles de solution pour passer d'une Holding company à une Connecting company grâce au Power of One - alignement de tous les métiers du groupe.</p> <p>"Est-ce que notre métier aujourd'hui est d'utilitaire serviciel subi ou stratégique agissant au service de la transformation de Publicis Groupe?"</p>	<p>PubliCity Groupe</p>
<p>Recherche de cohérence entre l'environnement et la nouvelle orientation :</p> <p>"Dès le début, la communication sur ce changement stratégique et cette transformation de positionnement métier s'est voulue rassurante. Tout le monde a sa place. C'est une opportunité de développer ses compétences".</p> <p>Emergence de présuppositions :</p> <p>En revanche, sur le terrain "les gens voyaient un plan de départ volontaire et le recrutement de collaborateurs plus jeunes sur les nouveaux métiers".</p>	<p>Communication de la nouvelle vision à travers une plénière groupe et un séminaire regroupant toutes les entités.</p>	<p>AccorHotels est engagé depuis 2013 dans une profonde évolution de ses métiers.</p> <p>Plus que jamais, toutes ses actions sont orientées client.</p> <p>L'entreprise connaît une nouvelle phase de transformation de l'entreprise avec l'accélération de son développement dans des services connexes à l'hôtellerie grâce au numérique notamment :</p> <p>"Le monde bouge et nous devons bouger avec lui".</p>	<p>AccorHotels</p>
<p>Résistance au changement de certains acteurs.</p> <p>De nombreux individus ne voient pas leur bénéfice personnel à changer.</p>	<p>Communication régulière sur la baisse structurelle des activités historiques du groupe et la nécessité de devoir la compenser par la transformation vers le numérique et la diversification de ses activités.</p> <p>Mise en place de nombreux plans de transformation vers le numérique sur les départements du groupe.</p> <p>Acquisition de nouvelles marques et de start-ups.</p>	<p>Groupe de médias qui a connu ses dernières années de véritables bouleversements dus à une baisse structurelle de sa rentabilité sur la presse magazine face à l'émergence du numérique.</p> <p>Le groupe a donc entamé une reconversion rapide vers les métiers du digital et ce, en diversifiant ses activités dans le numérique par des opérations de croissance externe. Aujourd'hui, la stratégie du groupe s'articule autour de 3 axes majeurs :</p> <p>le développement de ses marques, la diversification de ses métiers, l'innovation.</p>	<p>Prisma Media</p>
<p>Lutte de pouvoirs</p> <p>"Ce n'est pas une affaire de sérieux ou de séniorité (...) le naturel revient au galop même dans les contextes qui semblent les plus contrôlés et policés"</p> <p>"Cet indicible, immergé de l'iceberg, ces normes et tabous voudront toujours survivre coûte que coûte en étant en repli ou en bouc émissaire".</p>	<p>"Il faut définir le pourquoi et le quoi".</p> <p>Quelles sont les motivations de la transformation, quel modèle ciblons-nous?</p> <p>Le département capital humain conseille les organisations sur 4 cas de rapprochements :</p> <p>fusion en gardant les cultures des deux entités, fusion/absorption d'une culture par une autre, mariage entre égaux (1+1=2), création d'une toute nouvelle structure (1+1=3)</p>	<p>"Tout commence par la stratégie du groupe"</p>	<p>Deloitte</p>
<p>Sous-thème</p> <p>L'environnement externe actuel & futur justifiant le changement organisationnel</p>			

STRATEGIE			
Sous-thème	CHOIX stratégique	ACTIONS menées pour porter ce choix	DIFFICULTES rencontrées / BENEFICES de ces actions
Le choc des cultures métiers	<p>"Nous devons allier deux cultures métier différentes : la culture de l'idée et la culture technologique".</p> <p>"C'est ce volet créatif qui différenciera Publicis Groupe des entreprises de conseil tels que Accenture ou Cap Gemini".</p>	<p>"Plus les talents seront compétents dans leur propre expertise, plus ils oseront et sauront travailler avec les autres".</p>	<p>Vouloir absolument normaliser les compétence.</p>
	<p>Transformation de culture métier et un changement de référentiel de compétences.</p> <p>Passage d'une culture familiale à une culture service provider.</p>	<p>Il est demandé aux collaborateurs de non plus seulement posséder une culture de service, d'hospitalité, mais également et surtout, une culture de vente, de marketing. "Tous vendeurs" comme clament certains sur un ton d'appréhension quant au tournant vers de nouveaux métiers et l'ouverture à la concurrence.</p>	<p>Vision fondamentale vs vision opérationnelle : "comment faire travailler ensemble les collaborateurs déjà existants du service achat et les nouvelles recrues de business developers?"</p>
	<p>Une transformation de culture métier vers le digital, difficilement acceptée par certains collaborateurs de Prisma.</p> <p>Une culture start-up qui se heurte aux process historiques du groupe</p>	<p>Nombreuses fusions-acquisitions de start-ups digitales.</p>	<p>De nombreux départ de collaborateurs suite au rapprochement de start ups dans leur environnement géographique.</p>
	<p>"Lorsqu'il y a cohésion entre 2 systèmes, il y a forcement des luttes de pouvoir, chacun voulant maintenir son propre pouvoir"</p>	<p>Avoir une réflexion commune sur "comment avancer ensemble". Analyser les situations puis commenter nos différences pour être ensuite capables de nous reconnaître dans nos différences.</p>	<p>Capacité à maintenir en harmonie 2 systèmes organisationnels.</p>
	<p>Cette vision groupe doit transparaître dans l'intégration des nouvelles recrues. "On doit être rattrapé par la patrouille du groupe" et non seulement de la solution pour laquelle le nouvel arrivant est recruté.</p>	<p>Formation sur 3 niveaux : -Accompagner les patrons d'agence à comprendre "qu'ils ne sont plus les patrons d'une agence mais d'un groupe d'expertise" au service des autres solutions. -Multiplier les séminaires des Global client leads des top 50 clients. -Regrouper les middle managers des 4 entités pour les former à des sujets transverses nécessaires et utiles aux 4 solutions (plutôt que cloisonner des formations par solution).</p>	<p>L'intégration comme le meilleur moyen d'acculturation</p> <p>Former pour maintenir une dynamique</p>
<p>A la suite d'une fusion-acquisition, "30% de perte de performance sont dus à des failles d'engagement et de culture"</p> <p>Culture (repères) + Engagement (énergie) = Performances</p>	<p>Harmonisation factuelle entre les deux entités : des systèmes d'information, des éléments de langage, des techniques, outils, process RH et financiers. Passer par des bénéfices et actions tangibles facilitant le quotidien des collaborateurs</p>	<p>A la suite d'une fusion-acquisition, Deloitte observe une perte de repères et d'énergie. Les collaborateurs ne retrouvent plus les repères pour faire ce qu'il y a à faire, ni l'énergie pour le faire (engagement)</p>	

SINGULARITES

Eduquer et former à la nouvelle vision

Les valeurs & Repères

STRATEGIE					
Sous-thème		CHOIX stratégique	ACTIONS menées pour porter ce choix	DIFFICULTES rencontrées / BENEFACTES de ces actions	
	SINGULARITES				
<i>Le rapport à l'histoire</i>	ACCORHOTELS	Les employés évoquent : "Avant on était rémunéré par les hôtels, aujourd'hui on est rémunéré en fonction de ce que l'on vend". Historiquement, la communication au sein du groupe Accor est "redondante". Et c'est une force.	« L'histoire de l'entreprise, l'accompagnement des fondateurs pendant ces périodes sont très importants dans les phases d'intégration. Nous mettons d'ailleurs en place une incentive dans le montage du rachat entre 2 et 3 ans pour que les fondateurs restent à nos côtés. Ce sont eux qui nous guident sur la culture de leur entreprise. »	Fatigue physique et morale "Les employés sont épuisés". " En période de transformation, la charge de travail est plus importante"	
<i>La rémunération</i>	PRISMA MEDIA	Un fort attachement des collaborateurs du groupe à son histoire: nostalgie des années success story de Prisma et un fort attachement des collaborateurs des start-ups à leur histoire "on a tout construit ensemble, nous sommes comme une famille".	"Nous avons fait en sorte d'harmoniser les avantages sociaux entre les filiales en respectant les spécificités de chaque entité."	Intégration des dirigeants des filiales dans les top management du groupe. Invitation aux codirs du groupe.	
<i>Le diagnostic</i>	PRISMA MEDIA	Définition d'une politique de rémunération en adéquation avec les filiales.		La mise en place de la politique de rémunération particulière a été admise par le groupe dans un second temps.	
<i>Une approche axée processus</i>	DELOTTE	"Comprendre les différences pour mieux les valoriser et prendre le temps avant l'action. (...) Il faut avancer ensemble en analysant et en commentant les différences"	Audit pour analyser les repères dans l'organisation et les relations affectives.	Souvent en réactif, non anticipé par les organisations qui se rapprochent.	
	PRISMA MEDIA	Un déploiement des processus du groupe par étape au sein des filiales.	« Nous avons été très attentifs au déploiement des processus du groupe au sein des filiales. Nous avons fait en sorte qu'il y ait des phases de transition pour que les processus restent fluides. »	Certains processus et outils groupe peuvent ralentir l'agilité des start-ups.	
<i>Le cadre spatio-temporel</i>	PRISMA MEDIA	Organiser un déménagement immédiatement après le rachat.	« Nous avons expérimenté cette différence culturelle au travers d'une acquisition que nous avons choisie d'intégrer dans les locaux mêmes du groupe. Cette initiative s'est soldée par un départ en masse des collaborateurs qui ont mal vécu ce choc des cultures quelques mois après leur déménagement. »	La direction n'a pas mesuré l'impact du déménagement sur les collaborateurs.	

DEPLOIEMENT OPERATIONNEL				
Sous-thème		CONTEXTE opérationnel	ACTIONS menées dans ce contexte	DIFFICULTES rencontrées / BENEFICES de ces actions
Les croyances	PUBLICIS GROUPE	Penser que le partage et l'entente iront de soi		
	ACCOR HOTELS	" On se dit toujours , ça va passer"		
	DELOITTE	Penser que le temps aura un effet "lissant"		<p>Ceux qui refusent de voir l'importance des chocs culturels : <i>"Ils savent qu'ils vont dans le mur mais ils se voilent la face en se disant ça va passer"</i> <i>"Les croyances sont issues des expériences des uns et des autres"</i>.</p> <p>Elles sont donc personnelles et peuvent être des obstacles puissants.</p>
	PRISMA MEDIA	Accélération au moment de la conclusion du rachat		<p><i>"Dans les processus de rachat, tout est souvent une question de temps et celui-ci peut jouer en notre faveur ou défaveur.</i> <i>Dès la signature du rachat, il ne reste que quelques jours avant la mise en place de l'organisation. A minima, les fondateurs se voient du jour au lendemain reporter aux DG des filiale. La gestion RH est pilotée par le groupe ainsi que la finance."</i></p>
	DELOITTE	Naviguer entre une double temporalité		<p><i>"ça passera" (...)</i> "Les gens s'adapteront avec le temps". Il y a deux niveaux de temporalité qui s'opposent : une temporalité longue des administrateurs face à une temporalité courte du dirigeant - "avec mon leadership, j'y arriverai" - qui a un objectif de rentabilité à court terme (ROE 15%).</p>

MESURE			
<i>Sous-thème</i>	<i>CONCORDANCES</i>	<i>OUTILS de mesure</i>	<i>Ecueils / Bénéfices</i>
<i>L'expérientiel</i>	PUBLICIS GROUPE	Créer des groupes de travail transverses aux solutionscsur des cas concrets <i>Power of One</i> .	Une mise en situation est plus bénéfique qu'une formation théorique. Cependant, difficilement applicable à l'échelle de l'organisation globale. Ne peut pas concerner tous les individus.
<i>L'enquête d'engagement</i>	DELLOTTE	Construire des <i>labs</i> pour faire vivre une expérience positive aux membres des deux organisations.	Boucle de renforcement : valoriser les individus qui voient les bénéfices de la transformation, tout en identifiant les opposants.
<i>Le client, évaluateur de la performance</i>	ACCOR HOTELS	Suivi d'une enquête annuelle avec des questions liées aux thèmes de l'engagement, la fidélisation, la projection dans l'entreprise, l'investissement professionnel.	Elle permet d'évaluer le climat de l'entreprise et de ses collaborateurs. "C'est aussi l'occasion de libérer la parole via des commentaires d'appréhension et un vocabulaire tel que "épuisement", "angoisse du changement", en augmentation depuis 2014. "
	PRISMA MEDIA	« Le groupe Bertelsmann organise tous les deux ans une grande enquête de satisfaction qui couvre beaucoup de sujets" (la rémunération, la formation, les conditions de travail).	"Nous intégrons dès que possible les acquisitions les plus récentes pour avoir une idée de la perception de leur propre entreprise. »
	PUBLICIS GROUPE	"Toute perte (de budget) est une potentielle future victoire". "Notre seul indicateur de réussite est le nombre de clients gagnés ou retenus grâce au Power Of One".	"Publicis Groupe doit apprendre de ses erreurs pour améliorer sa proposition à ses clients et modifier son point de vue "
	ACCOR HOTELS	C'est le client qui évalue la performance de l'entreprise	

2.3. Regards croisés : Évaluation des cas

2.3.1. Forces et faiblesses, opportunités et menaces des organisations

A la manière d'un SWOT, nous avons identifié quatre volets communs à ces organisations, bien que chacune vive et compose sa culture organisationnelle de manière assez distincte.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacités des organisations à s'adapter à leur contexte pour le rendre compatible avec leurs intérêts - Stratégies claires portées par des buts précis - Communication du dirigeant en phase avec les contingences - L'art de la rhétorique est au cœur des grands moments de rassemblement et de cohésion - Rôles et importance des acteurs du changement dans les processus de transformation - Définition de nouvelles normes et cérémonies pour ancrer le changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Contradictions entre la vision fondamentale <i>-ce qui devrait être-</i> et la vision opérationnelle <i>-ce qui est-</i> - Croyances fortes et <i>a priori</i> ancrés et qui guident l'action des gestionnaires - Absence quasi-totale de diagnostic pour analyser et évaluer la culture organisationnelle - La dimension compensation & benefits est rarement abordée - Dimension symbolique et indicible non traitée
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Marques fortes - Visions adaptées au contexte - Le client définit la performance - Communication du dirigeant - Implication des équipes RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible prise en compte des effets produits par la culture sur les comportements - Vision du changement fortement corrélée à une approche uniquement structurelle <ul style="list-style-type: none"> - Cadre mental du dirigeant difficilement modifiable - Peu de prise en compte du cadre spacio-temporel - Peu de prise en compte du passé et de l'histoire de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - Gestion humaine "de masse" vs rapport à l'individu

En synthèse, nous pouvons dire que la quasi-totalité de nos échanges ont fait référence à la structure, qui dans les esprits, semble représenter à elle seule l'organisation.

Cette illusion d'un tout cache un potentiel indicible de tension, stress et désynchronisation à chaque fois que des facteurs internes ou externes exercent de la pression sur les entreprises et que le changement devient inévitable.

La culture est explicitée indirectement à travers ses manifestations visibles.

Le manque d'analyse de la vision de l'organisation est un frein au développement des nouvelles orientations stratégiques. En effet, la vision de l'organisation fournit le cadre à l'intérieur duquel les acteurs vont trouver un sens à ce qu'ils font et ce que font les autres. Cette vision va leur servir de cadre de référence pour évaluer, expliquer et justifier ce qui est perçu comme la réalité organisationnelle. C'est à travers cette grille que les acteurs vont composer. Elle leur servira également de base d'interprétations, d'explications et d'argumentations.

Par ailleurs, les organisations ne semblent pas avoir conscience de l'influence des différentes composantes de la culture organisationnelle entre elles.

Bien que le changement entraîne toujours des modifications dans les habitudes, les coutumes et les procédures, il s'agit de bien autre chose lorsque les changements apportés à la stratégie et aux méthodes d'exploitation sont accompagnés de changements dans ce qui est tenu pour acquis. Il en va des attitudes fondamentales, des valeurs et croyances communes auxquelles les collaborateurs sont attachés.

Les membres d'une organisation entretiennent des rapports économiques contractuels avec le système socio-structurel et ils s'identifient aux valeurs et point de vue de l'organisation. Ils apprennent et assimilent des matériaux symboliques. Ils se créent des présuppositions et attentes qui conduisent leurs actions et deviennent partie intégrante de leur structure mentale.

Dans un monde où le changement est devenu quasiment discontinu, les dirigeants ne peuvent plus comprendre les organisations uniquement à travers leurs caractéristiques formelles et leurs manifestations rationnelles. Les organisations comportent aussi des cultures, créent des valeurs, des croyances et des significations. Elles entretiennent des mythes, des légendes et des contes.

Et souvent, cette gestion des conflits culturels est plus en réactivité qu'anticipée.

2.3.2. Caricature des modèles

Utiliser le truchement de la caricature permet de grossir les traits de trois modèles d'organisations rencontrés lors de nos interviews. Et de les rendre alors transposables. D'autres organisations apparaissent alors proches de ces constructions.

MODELE	TANT DE TEMPS	MODELE	LE CONTRÔLE N'EXCLUT PAS L'INNOVATION
CARACTERISTIQUES	Entre un passé riche et lourd et un futur excitant et imprécis. Toutes les dimensions sont fortes mais le passé, l'histoire et les contingences exercent une forte influence sur la culture.	CARACTERISTIQUES	Entre une Education stricte et rigide et une volonté farouche de s'ouvrir au monde. La structure est très forte et la culture et les acteurs s'en trouvent entravés.
CULTURE	Entre culture du clan et culture du marché	CULTURE	Entre culture bureaucratique et culture adhocratique
VALEURS	Coopération Considération Equité Compétition Aggressivité Initiative personnelle	VALEURS	Economie Formalité Ordre Créativité Expérimentation Autonomie
ENTREPRISES TYPE	ACCORHOTELS, AIR France, ORANGE	ENTREPRISES TYPE	PRISMA, DELOITTE, CABINET AUDIT / CONSEIL
MODELE	ETHIQUE NARCISSIQUE		
CARACTERISTIQUES	Monde de divas avec un idéal du "vivre ensemble". Dimension des acteurs particuliers est forte Vs		
CULTURE	Entre culture Adhocratique et culture du clan		
VALEURS	Créativité Expérimentation Autonomie Coopération Harmonie		
ENTREPRISES TYPE	PUBLICIS, MAISONS D'EDITION, MAISONS DE MODE		

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR ORCHESTRER LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Nos recherches et entretiens nous ont démontré que les transformations stratégiques d'entreprise et/ou de choix de développement impactent les cultures organisationnelles. Ainsi, rapprocher des départements, fusionner des entreprises, faire coopérer des entités ou même des individus entraînent une turbulence organisationnelle qui bouscule les modes de gestion en place mais aussi les habitudes des individus. Le besoin d'orchestrer ces phases de transformation s'apparente à une conduite du changement. Et c'est d'ailleurs une thématique récurrente lors de nos entretiens. Comme le précise E. Schein, l'entreprise ne fait pas tant face à un besoin de changer la culture, ambition qui nous le verrons par la suite semble presque utopiste, que celui de créer de nouveaux modes de travail et de systèmes de coordination. *“Often what is needed is a change in business practices within the context of the given culture, not necessarily a change in culture but an evolution of that existing culture”*.

Ayant conscience des raisons et conséquences de cette turbulence organisationnelle, comment la DRH, la direction générale et les managers peuvent-ils préparer un terrain propice et harmonieux entre les trois dimensions qui forment l'organisation : la culture, la structure, les individus.

Ou comment faire de cette turbulence *a priori* négative un levier et une condition de développement ?

Cette troisième partie se veut être pour les dirigeants, une méthodologie empirique étayée d'outils pratiques. Cette approche, certes non exhaustive, doit être considérée comme un moyen de modifier leur cadre mental, d'élargir leur horizon et perception et de leur proposer un nouvel angle d'approche du projet de transformation de leur organisation.

Nous proposerons une première étape pour permettre d'établir un diagnostic de l'environnement et des pressions externes qui poussent l'organisation à son choix stratégique. Puis nous définirons un cadre pour évaluer l'organisation cible. Enfin, nous détaillerons le plan d'action et son application opérationnel afin d'appréhender la transformation organisationnelle dans son ensemble.

3.1. Pourquoi transformer son organisation ? diagnostic & choix stratégiques

3.1.1. Analyser l'environnement externe actuel et futur : quelles contingences ?

Ce sont les pressions externes qui induisent le changement culturel car les organisations sont alors contraintes de faire évoluer leurs cultures organisationnelles. Ces pressions externes sont des contingences dont la source peut être la technologie, le marché, la concurrence, les règles formelles ou implicites qui caractérisent l'organisation du secteur.

L'approche de l'ouvrage La culture organisationnelle nous a beaucoup apporté pour aborder ce diagnostic de l'environnement.⁴³ En effet, il s'agit d'analyser la capacité stratégique d'une organisation, soit *ses ressources et compétences qui contribuent à sa pérennité et à son avantage concurrentiel*.⁴⁴ Ce diagnostic de l'environnement externe de l'organisation se fait donc en creux, en relatif des autres acteurs. Et il doit pouvoir apporter réponse au questionnement : pourquoi change-t'on ? Pourquoi l'organisation doit-elle se transformer ? Quelle est la relation de notre entreprise à notre environnement ?

Il est important de pouvoir distinguer l'environnement *actuel* de l'environnement *futur*. Nous proposons d'analyser trois situations de changement radical à travers lesquelles chaque direction pourrait s'identifier.

Réorientation : coexistence un temps de deux domaines d'activité

Dans ce cas de réorientation d'activité, l'organisation est adaptée à son contexte actuel mais prévoit un contexte futur très différent. Le changement va consister à un renoncement progressif à un secteur pour accéder à un nouveau domaine d'exploitation. L'organisation n'est alors pas obligée de transformer complètement sa culture d'entreprise. En revanche, il lui faut acquérir la culture et la structure du nouveau secteur d'activité vers lequel vont petit à petit être dirigées ses ressources.

Zones de vigilance :

- ***Cadre mentale des dirigeants*** : la pertinence de leurs expériences et aptitudes est limitée sinon nulle. Ce qui a été valable dans le domaine passé ne le sera peut-être pas dans le nouveau domaine.

⁴³ Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart et Simard, La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Ed. Gaëtan Morin

⁴⁴ G. Johnsons, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, Stratégie, Ed. Pearson, 10ème édition

Il faut éviter le piège des effets de copier/coller surtout lorsqu'une entreprise entre progressivement dans un domaine qui lui est totalement nouveau.

- **Les limites de l'intégration** : il est tentant de vouloir générer des économies en intégrant directement les nouveaux domaines d'activités. Ce faisant, on risque de laisser pénétrer la culture et les attitudes de l'ancien domaine d'activité, entravant ainsi l'adaptation de l'organisation à son nouvel environnement concurrentiel. Il est essentiel de protéger la nouvelle entreprise de l'emprise formelle et implicite des succès passés et traditions ancrées.

Redressement : comment la crise devient un puissant outil au changement

Dans cette autre situation, l'organisation est non seulement mal ajustée à son contexte actuel mais aussi à son contexte futur. Lorsque la survie de l'entreprise est en jeu, il faut dès le court terme instaurer des mesures de soutien. Dans un second temps, les gestionnaires doivent prendre les mesures radicales nécessaires à la survie de l'organisation. Un état évident de crise constitue donc un levier clé pour se transformer et faire prendre conscience. Bien qu'un outil parfois. Violent.

Revitalisation : comment anticiper la possibilité d'une crise en soulignant les dangers déjà concrets

Enfin, dans ce troisième cas, l'organisation est adaptée à son contexte actuel mais anticipe les évolutions de son contexte futur. L'entreprise dispose alors du temps nécessaire pour penser une stratégie efficace.

Puisqu'il ne s'agit pas de crise ou de menace directe, il faut rendre réelle et tangible la possibilité d'une crise, rendre concrets et éminents les dangers qui découlent des méthodes actuelles de gestion.

Zones de vigilance :

- L'entreprise est dans une dynamique de croissance et il est difficile pour le dirigeant de justifier la justesse de ses prévisions et des dangers qui vont survenir si l'entreprise continue aussi bien à se développer.

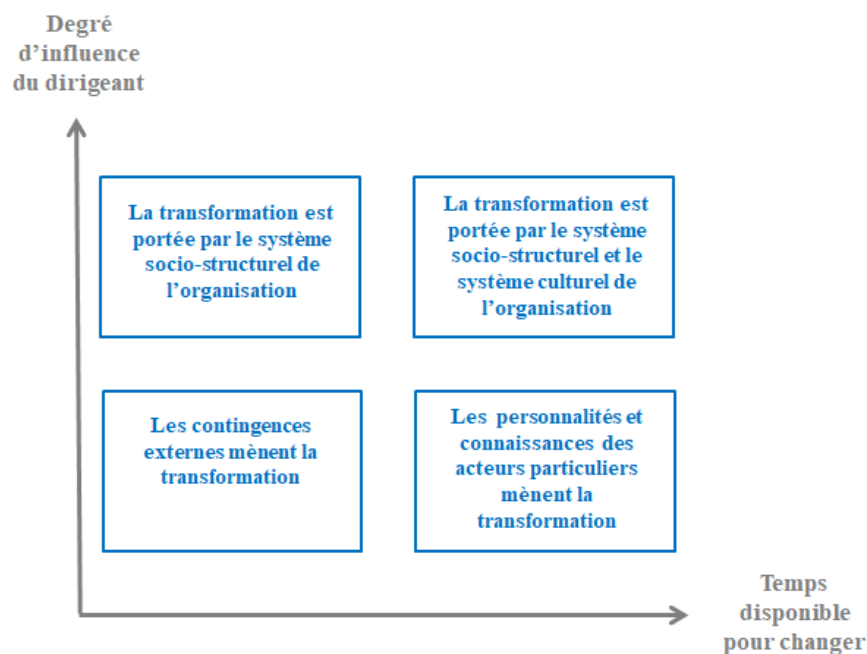
- Il est difficile d'éviter un certain degré de confusion et de désarroi au cours du processus de transformation, ce qui peut amener une baisse des performances.

- Le dirigeant ne s'occupe uniquement de la structure, du système socio-structurel, pensant que la culture s'en suivra de fait, rapidement et harmonieusement.

Quelle que soit la situation vécue par l'entreprise, la direction doit être farouchement convaincue que des mesures énergiques s'imposent et doit pouvoir en convaincre son collectif.

Les membres d'une organisation doivent pouvoir voir et comprendre de manière concrète les facteurs externes pour s'appropriier les raisons du changement. Sans cela, ces individus seront moins enclins au changement.

La réussite d'un projet de transformation dépend fortement du rôle du dirigeant et du temps disponible. Ces deux contraintes permettent de diagnostiquer le contexte d'influence et d'urgence de l'organisation grâce à l'outil suivant :



En se basant sur ce diagnostic, le dirigeant pourra alors choisir sa stratégie et définir le plan d'action de son déploiement opérationnel.

3.1.2. Analyser les trois dimensions de la culture organisationnelle : système culturel, système socio-structurel et acteurs particuliers

En amont du pilotage d'un rapprochement d'organisations, il est indispensable de répertorier les caractéristiques de la culture d'entreprise et ceux de l'autre organisation. En effet, il faut alors comprendre les liens complexes et leur dynamique, entre les trois dimensions qui constituent la culture organisationnelle : le système culturel, le système socio-structurel et les acteurs particuliers.

Cette imbrication singulière doit néanmoins pouvoir s’appréhender de manière concrète et efficace en amont d’un projet de transformation organisationnel. *“Il n’existe pas de méthode idéale pour évaluer la culture d’une entreprise ou son “esprit maison” [...] en revanche, nous pouvons identifier les principaux éléments à analyser pour mettre en évidence ce qui se cache entre et derrière les murs de la structure. Cela consiste à se baser sur des éléments objectifs : faits, propos et comportements, afin de mieux comprendre les sources d’opportunité et de menaces entre les cultures en présence.”*⁴⁵

Ainsi, dans son ouvrage, O. Meier nous propose une grille d’analyse qui permet de décrypter une culture d’entreprise à partir de critères observables dans les organisations⁴⁶. Cette grille est « *issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d’entreprise [...], des travaux sur la culture et sur les processus de changement organisationnel [...].* »

Elle détermine alors le tissu culturel de l’entreprise. L’organisation est un système social. De fait quel est son processus de socialisation ?

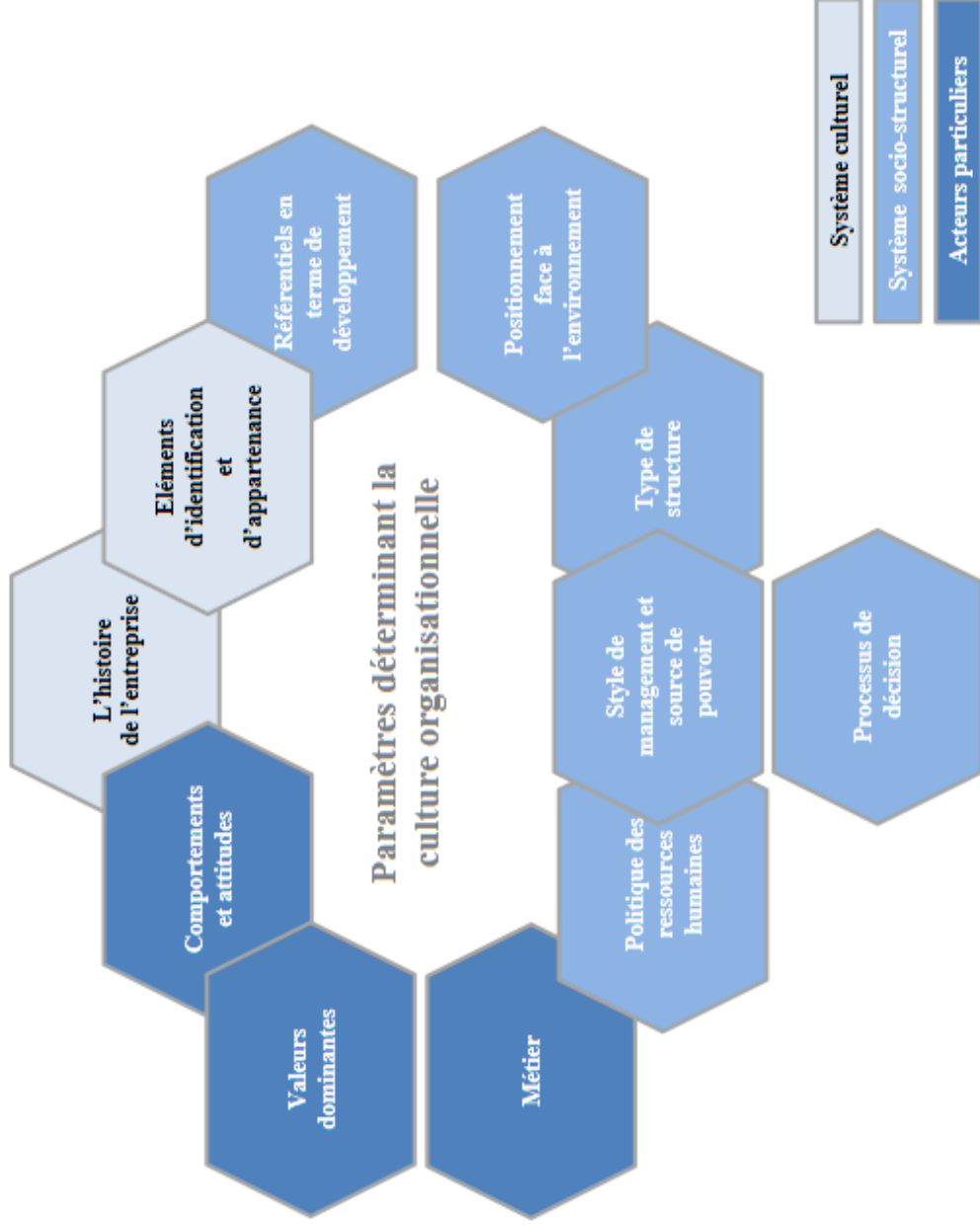
Selon O. Meier, onze sous-thèmes sont à étudier afin d’analyser la culture d’une organisation.

Nous présentons dans le schéma suivant, ces 11 sous-thèmes, regroupés selon les trois dimensions de la culture organisationnelle.

⁴⁵ S. Brigano, S. Cadoret, *Guide RH des Fusions Acquisitions*, Ed. Liaisons 2013

⁴⁶ O. Meier, *Management interculturel*, Ed. Dunod, 2016

LES 11 sous thèmes de la culture organisationnelle vus sur les 3 dimensions



Chaque sous-thème doit être étudié sous forme de questions posées aux collaborateurs de l'entreprise : en petits groupes définis, à l'ensemble des directeurs des départements, à un représentant de chaque culture métier, au DRH, au DG,...Ce qui importe, ce ne sont pas tant les réponses aux questions posées que le volet informel et officieux qu'elles soulèvent.

Cette analyse doit établir un compte rendu des valeurs fondamentales, des présuppositions et des exigences découlant du passé, croisées avec les contingences actuelles et particulières de l'organisation appuyées par les politiques et pratiques de gestion.

Les sous-thèmes sont répartis entre les trois diagnostics. Nous avons d'abord indiqué ce qui caractérise ce sous-thème, puis les questions à poser - qui ne sont bien sûr pas exhaustives - et enfin, le sous-tendu recherché.

Par exemple, étudier les processus de décision n'a pas tant pour but de formellement expliquer les étapes de choix au sein de l'entreprise, mais surtout de dessiner l'organigramme implicite et d'influence de l'organisation. Ou encore, l'identification des métiers en tension, des expertises critiques et des fonctions clé de l'organisation sont également des indices du degré de transformation attendu dans l'organisation.

Certains sous-thèmes seront de fait surpondérés. Ainsi il est entendu que plus l'ancienneté des collaborateurs est importante plus l'histoire de l'entreprise sera prégnante sur la culture d'entreprise.

D'autres, sont particulièrement importants dans un cas de rapprochement, tels les éléments d'identification et d'appartenance. Ces éléments d'identification diffus seront clés pour piloter le rapprochement. Il s'agit là de ne pas rompre des usages sans en mesurer les conséquences auprès du collectif concerné. Ceci implique que tout projet de déménagement ou de réorganisation des locaux soit considéré comme une décision qui touche aux symboles du collectif et qui ne peut donc être minimisé. Enfin, diagnostiquer une organisation c'est comprendre comment les individus interagissent. Etudier le type de structure, le processus de décision, ou encore le style de management d'une organisation c'est en déterminer les mécanismes de coordination, les systèmes de coordination et au final le type d'organisation.⁴⁷

⁴⁷ P. Romelaer - Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic - Septembre 2011

Grille pour Diagnostic de la culture organisationnelle vue sur les 3 dimensions de la culture organisationnelle

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
1. Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur	Evénements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politiques de désengagement, périodes d'embauches et de licenciement
2.Métier	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèles, moyens et ressources, système de production
3.Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines). Credo / Philosophie : quantitatif versus qualitatif, orientation production versus client, orientation coût versus qualité, polyvalence versus spécialisation, efficacité versus efficacité.
4.Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...)	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation. Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation. Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats).

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
5. Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales
6.Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites....
7.Type de structure	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement	Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entités-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode fonctionnement (pyramidal, en réseau, en râteau...), poids de la technostucture, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision.
8.Processus de décision	Etudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation	Nature des décisions (individuelles, collective) rapidité des processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
9.Style de management et source de pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs	Style de direction : paternaliste, autocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Sources de pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...
Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
10.Politique des Ressources Humaines	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail	Politique de rémunération et de gratification, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne ; critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
11.Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation	Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Une fois les choix stratégiques définis, il convient de décider de l'organisation afin de relier la dimension fondamentale - *ce que je veux* - à la dimension opérationnelle - *ce que je peux* - en tenant compte de la culture organisationnelle cible.

Pour orchestrer ces différents paramètres, nous nous sommes inspirés, de la roue de Deming⁴⁸. Cette structure nous a permis de créer un tableau de pilotage – ***Cockpit à l'usage des DRH*** - afin de marquer leur influence auprès de la direction générale et d'être partie prenante dès le lancement des phases de réflexion stratégique.

Ainsi, ce cockpit, trace les principales phases que le DRH doit suivre dans un projet de transformation organisationnelle mettant en jeu des cultures organisationnelles variées :

- PLAN : Planifier, définir ce que l'on va faire pour atteindre ses buts
- DO : Faire ce qui a été défini pour atteindre ses buts
- CHECK : Contrôler que le travail (DO) correspond bien à ce qui a été prévu dans le (PLAN)
- ACT : Ajuster, dresser un bilan de ce qui a été réalisé avec les avantages et les inconvénients rencontrés

3.2. Que faire pour atteindre les objectifs fixés : évaluation & choix organisationnels

3.2.1. Choix de la cible

Après avoir mené le diagnostic et avoir décidé du choix stratégique, les dirigeants doivent dessiner leur culture organisationnelle cible afin que les trois dimensions coexistent de la manière la plus efficiente. Ils doivent alors imaginer la culture cible et la structure cible. Et de fait, ils doivent étudier quelles valeurs et quels arrangements structureaux sont nécessaires pour permettre à l'organisation d'être mieux adaptée à son contexte. Comme le rappelle M. Thévenet « *Plus on renforce les traits pertinents et utiles de la culture, plus on soutient le changement* ». ⁴⁹

Il n'est pas sans rappeler, que les actions doivent être menées sur les trois dimensions de la culture organisationnelle :

⁴⁸ La roue de Deming (de l'anglais *Deming wheel*) est une transposition graphique de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (*plan-do-check-act*). Si la paternité de cette méthode revient à Walter A. Shewhart, c'est le statisticien William Edwards Deming qui l'a fait connaître aux industriels japonais dans les années 1950. En 1980, Deming a modifié partiellement ce titre qui est devenu PDSA (*plan-do-study-act*).

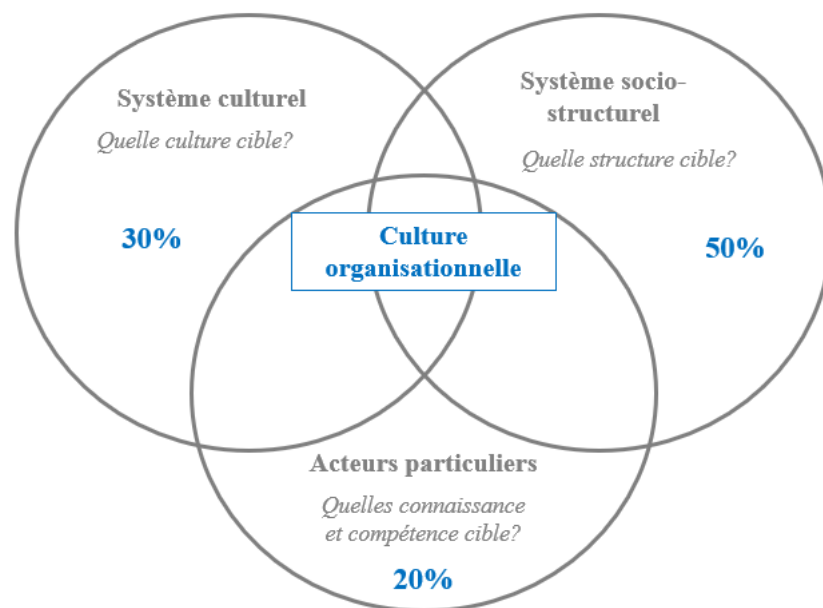
⁴⁹ M. Thévenet, *La culture d'entreprise*, Que sus-je ?, Ed. PUF, 2015

Système culturel : *Gestion symbolique* (compréhension des processus sociaux complexes) appuyée par des changements structuraux. Les dirigeants doivent être initiateurs du changement, des nouvelles valeurs et normes de comportements qui sont devenues essentielles à la survie et à la réussite de l'entreprise. Outre la conviction de devoir se transformer, la direction doit clairement expliquer les styles et les normes de comportements qui mèneront à la réussite et qui seront dorénavant récompensés.

Système socio-structurel : *Gestion politique et technique* accompagnée de légitimité culturelle.

Acteurs particuliers : *Conversion*, via le remplacement, l'entraînement, la formation et la restructuration des présuppositions et des attitudes générales.

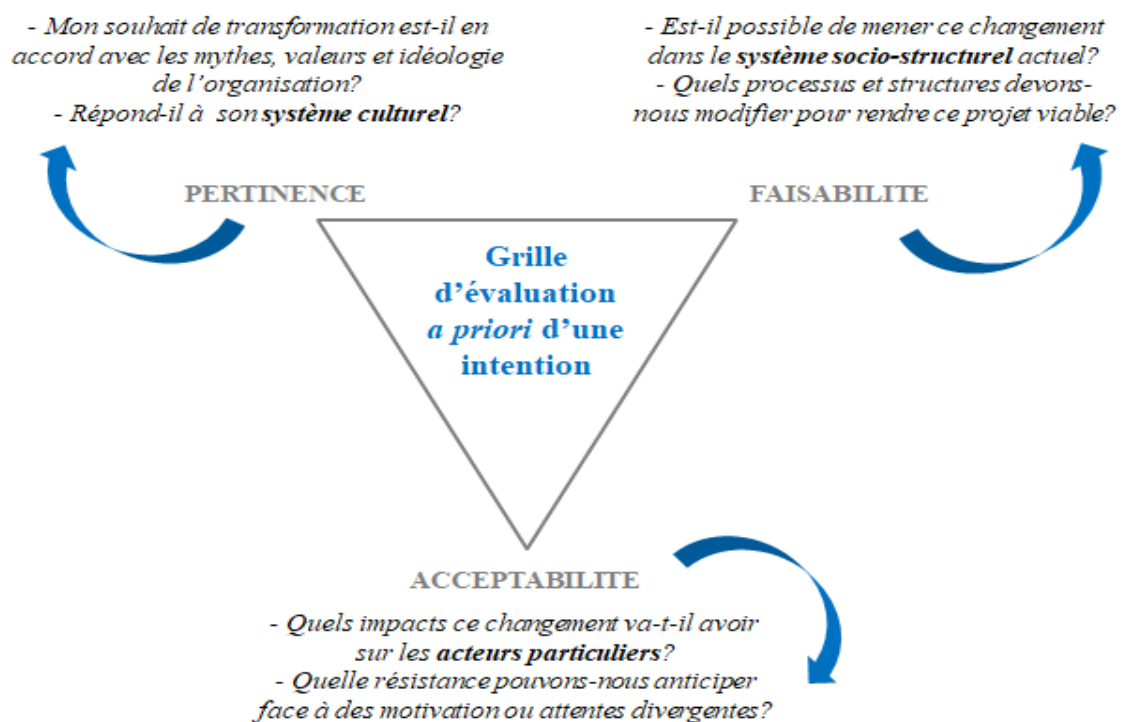
Choisir son organisation cible implique nécessairement l'allocation de ressources, : ressources en temps, en hommes, en matériel. Sachant que le choix stratégique de changement entraînera une désynchronisation entre les trois dimensions de la culture organisationnelle, il est d'autant plus important d'équilibrer au mieux l'allocation de ces ressources entre celles-ci. Cette allocation sera d'autant plus pertinente si elle répond au degré de transformation nécessaire, pour chaque dimension, pour atteindre la culture organisationnelle cible.



Exemple de modèle d'attribution des ressources en fonction du poids alloué à chaque dimension
 temps attribué, ressources humaines allouées, moyens matériels et techniques mis à disposition

Une fois avoir choisi l'organisation cible et décidé de l'allocation des ressources, la grille d'évaluation *a priori* d'une intention est alors très utile et peut être détournée afin d'évaluer la vision de transformation via le prisme des trois dimensions de la culture organisationnelle : notre vision, notre souhait de transformation est-il pertinent, faisable et acceptable ?

Cet outil est alors nécessaire pour vérifier la cohérence et valider le poids de ressources attribuées à chacune des trois dimensions de la culture organisationnelle.⁵⁰



3.2.2 Plan – Définir ce que l'on va faire

La planification est l'étape première de tout projet. C'est aussi une étape majeure sans laquelle la contextualisation des choix stratégiques est impossible.

Elle permet non seulement de définir l'ensemble des étapes clés mais également de

- Décrire l'action (Quoi)
- Définir les responsabilités (Qui)
- Situer l'action (Où)
- Définir un cadre temporel (Quand)
- Identifier les ressources nécessaires (Avec Quoi)

⁵⁰ F. Blanchot - Séminaire Management stratégique et interculturel - Paris Dauphine Février 2017

A la manière de la gestion d'un programme de campagne, notre cockpit recense les étapes clés à suivre pour mener à bien son projet de transformation de la culture organisationnelle. Il doit servir de guide au dirigeant et au DRH avant de rendre public tout projet de transformation organisationnelle.

Nous sommes néanmoins conscientes des limites de ce tableau, non exhaustif. Il pourra être amélioré et enrichi en fonction du contexte propre à chaque organisation.

3.3. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs : déploiement opérationnel

3.3.1. Do – Faire ce qui a été défini

Comme nous le témoigne, la Responsable Talents et Culture du Groupe AccorHotels, les périodes de transformations organisationnelles sont souvent très chargées et le rythme de travail est élevé, « *on n' a pas le temps de faire ce que l'on devrait faire* ».

Nous avons donc identifié 3 étapes clés pour s'assurer un déploiement opérationnel serein, du moins, le moins chahuté possible.

- 1. Elaborer son programme de campagne** en préparant une communication officieuse et officielle
- 2. Identifier les acteurs du changement** et être capable de les sélectionner / recruter puis de les accompagner dans le temps
- 3. Etablir un programme de surveillance**, qui permettra de réaliser en permanence une veille sur les éléments visibles et invisibles de l'organisation, comme les signaux faibles. Il doit s'inscrire dans le temps pour décrypter ce qui se passe en surface des organisations mais surtout ce qui ne se dit pas et ne se voit pas.

Nous présentons en page suivante, le cockpit dans les phases de présentation des actions clés (Quoi) auxquelles nous exposons quelques recommandations de mise en œuvre (Comment).

TABEAU DE PILOTAGE - COCKPIT

ETAPES CLES	QUOI	QUI	OU	QUAND	AVEC QUELLES RESSOURCES	COMMENT
1. Elaborer son programme de campagne						
Communication officielle	Définir le plan d'action de la direction pour mettre en pratique les changements de stratégie formelle : => Quelles sont les valeurs que la direction souhaite introduire/développer et les actions pertinentes pour leur réalisation. Planifier les différentes séquences d'actions symboliques. Ne pas définir la culture qu'il « faut » mais celle que l'on "souhaite" et qui nous convient car celle-ci se situe davantage sur le plan des émotions et des sentiments.	Dirigeant DRH Externe				Slogan : nommer la nouvelle vision par un nom (personnalisation) Sagas et légendes : pour faire rêver et susciter l'adhésion plus facilement. Collectif de membre de direction : lors d'un RDV physique où chacun est présent. Importance du cadre temporel et géographique.
Communication officielle	Partager une vision commune et des objectifs communs à l'ensemble les collaborateurs => Relier le projet à la vision de l'entreprise. Présenter le projet comme une opportunité collective. Sensibiliser les acteurs aux bénéfices du projet, bénéfices pour l'organisation et bénéfices pour chaque acteur du projet : <i>what's in it for me?</i> Donner envie. Ratifier et renforcer la nouvelle vision de l'organisation dans le temps : établir des échéances	Dirigeant DRH Externe Managers				Favoriser les déclarations publiques. Faire vivre dans le temps la nouvelle orientation à travers : Rituels , cérémonies, expérientiel Les lénères s'accompagnent d'ateliers de cohésion, groupes de travail, relayant la vision. Communication redondante, à tenir avec régularité, lors d'un RDV physique où chacun est présent. Importance du cadre temporel et géographique. L'annonce doit être suivie de prises de parole en petits groupes.

2. Identifier les acteurs du changement

<p>Sélectionner Recruter</p>	<p>Définir les rôles et objectifs des acteurs de la transformation. => Ligne managériale comme diffuseur de la culture organisationnelle cible. Relais des managers comme élément moteur Si chacun voit son intérêt dans le projet (gain de salaire, évolution professionnelle, meilleure visibilité dans l'entreprise...), il sera plus motivé Formation sur les nouvelles normes et comportements attendus</p>	<p>DRH Managers</p>			<p>Recruter des nouveaux collaborateurs qui sauront répondre à cette nouvelle culture , élargir voire modifier le sourcing.</p>
<p>Former Eduquer</p>	<p>Former les managers sur la stratégie, ses objectifs et la culture managériale attendue. Or la communication ne se réduit pas à du déversement d'information mais bien à construire un dialogue avec eux pour mettre en place <i>un univers mental partagé</i>. => Ce sont les managers qui seront les premiers à incarner la culture cible : la compréhension des enjeux du rapprochement est donc un élément fondamental pour qu'elle se déploie sur l'intégralité des collaborateurs. La cohérence est ainsi le maître mot entre leadership des dirigeants, mode de management retenu et insufflé par les lignes intermédiaires et adhésion des collaborateurs à ce style managérial.</p>	<p>DRH Managers Externe</p>			<p>Renforcer une responsabilité et une autonomie managériales. Formation de leadership aux acteurs du projet pour faciliter leur prise de parole en public et défendre la vision. Faire expérimenter la nouvelle vision pour développer l'employabilité : groupe de travail sur des cas concrets et formation sur des sujets transverses aux entités, en mixant les audiences. Pour les collaborateurs déjà en poste, créer un mentoring inversé pour valoriser leur expérience et connaissances Création de des catalogues d'offres communes aux clients.</p>
<p>Récompenser</p>	<p>Identifier l'intérêt de chaque collaborateur dans le projet</p>	<p>Managers</p>			<p>Créer des programmes d'encouragement. Attribution de promotion aux porteurs de la nouvelle orientation Gain de salaire Meilleure visibilité en interne</p>

3. Etablir un programme de surveillance

<p>Système officiel</p>	<p>Accorder autant d'importance aux non-dits et commentaires qu'aux comportements et réponses officielles. => Savoir identifier les croyances tenaces et perceptions ancrées des membres sur l'organisation.</p>	<p>DRH Manager</p>		<p>Etre attentif aux signaux faibles</p>
<p>Système officiel</p>	<p>Evaluer le climat et l'engagement des collaborateurs. et suivre les normes et comportements en place.</p>	<p>DRH Groupe pilotage</p>		<p>Lancer un baromètre social : I question mensuelle ENFS (employée Net promoteur score) "Recommanderiez-vous votre entreprise à un ami? Réponse fermée avec possibilité de commentaires Créer un groupe de pilotage de l'enquête avec un bon mix du personnel et les IRP</p>

3.3.2. *Check – Contrôler que le travail (Do) correspond bien à ce qui a été prévu (Plan)*

Cette section présente les indicateurs de mesure afin de suivre les résultats des actions menées. Les résultats peuvent être présentés ensuite en réunion Comex afin de sensibiliser la direction sur les performances de l'organisation ou à l'inverse sur les points de vigilances.

Nous citons ici quelques exemples d'indicateurs dont le détail est livré dans le cockpit intégral⁵¹

- Appropriation et connaissance de la nouvelle vision par les collaborateurs
- Taux de participation aux événements internes
- Nombre de signaux équivoques et contradictoires renvoyés par le top management.
- Degré de cohérence entre parole et acte
- Harmonisation factuelle entre les deux entités : systèmes d'information, techniques, outils, process RH et financiers.
- Turn over
- Taux d'engagement

3.3.3. *Act – Dresser un bilan*

C'est certainement l'étape la plus négligée dans les organisations et pourtant, dans les systèmes qualité, c'est l'étape la plus riche car porteuse d'amélioration.

Comme le dit si bien Oscar Wild « *L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs* ».

Cette colonne est donc volontairement vierge dans notre cockpit puisqu'elle est le résultat de l'analyse portée par les gestionnaires sur les avantages et inconvénients de leur projet. Il s'agit ici de rechercher et de mettre en œuvre les points d'amélioration : c'est une étape importante qui permet de tracer les actions de l'organisation et de permettre à ses successeurs d'avancer plus efficacement. L'étape Act entraîne un nouveau projet et donc une nouvelle planification.

Le PDCA est donc un **cycle itératif** qui se présente sous la forme d'une roue.

TABEAU DE PILOTAGE - COCKPIT

ETAPES CLES	QUOI	QUI	QUAND	AVEC QUELLES RESSOURCES	COMMENT	INDICATEURS DE MESURE	BILAN / RESULTATS	ACTIONS PREVENTIVES
1. Elaborer son programme de campagne								
Communication officielle	<p>Définir le plan d'action de la direction pour mettre en pratique les changements de stratégie formelle :</p> <p>⇒ Quelles sont les valeurs que la direction souhaite introduire/développer et les actions pertinentes pour leur réalisation. Planifier les différentes séquences d'actions symboliques. Ne pas définir la culture qu'il « faut » mais celle que l'on "souhaite" et qui nous convient car celle-ci se situe davantage sur le plan des émotions et des sentiments.</p>	Dirigeant DRH Externe			<p>Slogan : nommer la nouvelle vision par un nom (personnalisation)</p> <p>Sagas et légendes : pour faire rêver et susciter l'adhésion plus facilement.</p> <p>Collectif de membre de direction : lors d'un RDV physique où chacun est présent. Importance du cadre temporel et géographique.</p>	<p>Appropriation et connaissance de la nouvelle vision par les collaborateurs.</p> <p>Enquête interne : questions ouvertes</p>		
Communication officielle	<p>Partager une vision commune et des objectifs communs à l'ensemble les collaborateurs</p> <p>⇒> Relier le projet à la vision de l'entreprise. Présenter le projet comme une opportunité collective. Sensibiliser les acteurs aux bénéfices du projet, bénéfices pour l'organisation et bénéfices pour chaque acteur du projet : <i>what's in it for me?</i> Donner envie. Ratifier et renforcer la nouvelle vision de l'organisation dans le temps : établir des échéances</p>	Dirigeant DRH Externe Managers			<p>Favoriser les déclarations publiques.</p> <p>Faire vivre dans le temps la nouvelle orientation à travers : Rituels , cérémonies, expérientiel Les léniers s'accompagnent d'ateliers de cohésion, groupes de travail, relayant la vision. Communication redondante, à tenir avec régularité, lors d'un RDV physique où chacun est présent. Importance du cadre temporel et géographique. L'annonce doit être suivie de prises de parole en petits groupes.</p>	<p>Taux de participation aux événements internes.</p> <p>Nombre de signaux équivoques et contradictoires renvoyés par le top management.</p> <p>Degré de cohérence entre parole et actes.</p> <p>Enquête interne : questions ouvertes</p> <p>Produit des signaux faibles : machine à café, restaurant d'entreprise,...</p>		

2. Identifier les acteurs du changement

<p>Sélectionner Recruter</p>	<p>Définir les rôles et objectifs des acteurs de la transformation. => Ligne managériale comme diffuseur de la culture organisationnelle cible. Relais des managers comme élément moteur Si chacun voit son intérêt dans le projet (gain de salaire, évolution professionnelle, meilleure visibilité dans l'entreprise...), il sera plus motivé Formation sur les nouvelles normes et comportements attendus</p>	<p>DRH Managers</p>			<p>Recruter des nouveaux collaborateurs qui sauront répondre à cette nouvelle culture , élargir voire modifier le sourcing.</p>	<p>Harmonisation factuelle entre les deux entités : des systèmes d'information, des éléments de langage, des techniques, outils, process RH et financiers.</p>	
<p>Former Eduquer</p>	<p>Former les managers sur la stratégie, ses objectifs et la culture managériale attendue. Or la communication ne se réduit pas à du déversement d'information mais bien à construire un dialogue avec eux pour mettre en place <i>un univers mental partagé</i>. => Ce sont les managers qui seront les premiers à incarner la culture cible : la compréhension des enjeux du rapprochement est donc un élément fondamental pour qu'elle se déploie sur l'intégralité des collaborateurs. La cohérence est ainsi le maître mot entre leadership des dirigeants, mode de management retenu et insufflé par les lignes intermédiaires et adhésion des collaborateurs à ce style managérial.</p>	<p>DRH Managers Externe</p>			<p>Renforcer une responsabilité et une autonomie managériales. Formation de leadership aux acteurs du projet pour faciliter leur prise de parole en public et défendre la vision. Faire expérimenter la nouvelle vision pour développer l'employabilité : groupe de travail sur des cas concrets et formation sur des sujets transverses aux entités, en mixant les audiences. Pour les collaborateurs déjà en poste, créer un mentoring inversé pour valoriser leur expérience et connaissances Création de des catalogues d'offres communes aux clients.</p>	<p>Nombre de formation réalisées</p>	
<p>Récompenser</p>	<p>Identifier l'intérêt de chaque collaborateur dans le projet</p>	<p>Managers</p>			<p>Créer des programmes d'encouragement. Attribution de promotion aux porteurs de la nouvelle orientation Gain de salaire Meilleure visibilité en interne</p>	<p>Présence aux groupes de travail sur des cas concrets</p>	

3. Etablir un programme de surveillance

<p>Système officieux</p>	<p>Accorder autant d'importance aux non-dits et commentaires qu'aux comportements et réponses officielles. => Savoir identifier les croyances tenaces et perceptions ancrées des membres sur l'organisation.</p>	<p>DRH Manager</p>			<p>Etre attentif aux signaux faibles</p>	<p>Machines à café Témoignages des managers sur les retours informels de leur collaborateurs</p>	<p>Contreter les "On a toujours fait comme ça"; raisons historiques, affectives et non rationnelles</p>
<p>Système officiel</p>	<p>Evaluer le climat et l'engagement des collaborateurs. et suivre les normes et comportements en place.</p>	<p>DRH Groupe pilote</p>			<p>Lancer un baromètre social : 1 question mensuelle ENPS (employée Net promoteur score) "Recommanderiez-vous votre entreprise à un ami? Réponse fermée avec possibilité de commentaires Créer un groupe de pilotage de l'enquête avec un bon mix du personnel et les IRP</p>	<p>Enquêtes en ligne : Retours des entretiens annuels/semi-annuel Questions liées aux thèmes de l'engagement, la fidélisation, la projection dans l'entreprise, l'investissement professionnel.</p>	

CONCLUSION

Ce travail d'étude nous a questionnées et rendues critique sur les différentes analyses que nous avons menées. Au-delà des apprentissages théoriques et de recherches, il nous a énormément appris sur nous-mêmes, notre capacité de travail aussi bien individuellement que collectivement. Notre rigueur, nos modes de réflexion et prise de recul ont été de bons contributeurs. Nous n'avons eu d'autre choix que de développer notre force d'analyse. Notre sujet, est passionnant, il est actuel et il le restera car les organisations continueront à se transformer et l'orchestration des cultures organisationnelles restera un sujet majeur dans la réussite des projets de transformation.

Nous espérons que ce mémoire aidera, les décisionnaires à prendre le recul nécessaire et à décider de choix empiriques les plus pertinents dans ces contextes mouvants où les représentations changent.

La méthodologie de suivi de la culture organisationnelle que nous proposons, dans le cadre d'un projet de transformation, se veut simple, efficace et pleine de bon sens.

Le diagnostic est un outil puissant qui permet de réaliser un état des lieux objectif de la situation.

L'évaluation quant à elle permet de déterminer les capacités de l'organisation et ses intentions. Ces deux phases sont indispensables pour amener l'organisation à faire les bons choix stratégiques.

Sur un plan opérationnel, nous avons créé l'outil Cockpit, il se veut être un guide permettant de structurer les actions dans les périodes de turbulences. Nous pensons fermement que le dirigeant et la direction Rh doivent travailler main dans la main dans les périodes de transformations organisationnelle et partir ensemble en campagne pour susciter la plus grande adhésion. Ils doivent également pouvoir compter sur tout le management de l'entreprise. Pour ce faire, ils doivent recruter et former leur management pour qu'il devienne de véritables diffuseurs des nouvelles orientations stratégiques.

Enfin à l'image des comités de surveillance, un système de surveillance temporaire doit être défini pour analyser et suivre le climat de l'organisation et identifier clairement ce que ses membres ressentent de l'intérieur.

L'objectif assigné est toujours la recherche d'équilibre entre la culture, le cadre et les individus. Equilibre d'autant plus précaire que le terrain de jeu est celui des relations humaines et de la confrontation au quotidien à autrui, « *l'autre, c'est-à-dire le moi qui n'est pas moi* » (J-P. Sartre). Il convient alors de se connaître soi-même, connaître sa propre culture, son propre cadre mental. Aider ce collectif à analyser ses réactions, sa surprise face à un fait d'entreprise étonnant aidera les individus à prendre conscience de leur croyances et valeurs propres.

C'est ce rôle transverse, compliqué cependant passionnant du DRH que de « *créer (ces) espaces métissés, hybridés, faire des points, des liens et des correspondances entre les mondes* » (M. Serres), de ne pas s'enchaîner au temps des autres et de recréer un lien social. S'il définit ainsi sa zone d'influence au sein de l'organisation, il pourra agir. C'est important d'y croire pour agir. Sinon on n'agit jamais. On ne peut pas savoir à l'avance quelle est la bonne décision. Cependant, toute décision prise peut devenir bonne.

Si nous devons définir une maxime pour la culture organisationnelle nous choisirions sans doute « *la reconnaissance de l'altérité* ». En effet "ceux qui intègrent le point de vue de l'autre à leur perspective existentielle apprennent plus de choses sur eux-mêmes et sur les autres". Cette vision, partagée serait-elle si invraisemblable ?

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretiens

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des rachats par Prisma Media

Annexe 1 – Guide d’entretien communiqué aux entreprises –

Entretien dans le cadre de notre mémoire d’expertise - MBA RH Paris-Dauphine
Promotion 2018

“Comment orchestrer la diversité des cultures organisationnelles ?”

Informations générales :

MBA RH Paris-Dauphine : 18 mois en part-time autour du triptyque :

Le dirigeant - Le management des collectifs humains - L’expertise RH

Travail commun en trinôme, avec une soutenance en Novembre 2018.

Objectifs de l’échange :

1. Enrichir notre réflexion par des témoignages qualitatifs
2. Couvrir des questions non traitées par la littérature existante
3. Alimenter notre mémoire par une vision terrain concrète : identifier les facteurs clé de succès et les freins rencontrés.

Postulat de départ :

Le rapprochement de cultures organisationnelles est complexe dans sa gestion, le « vivre ensemble » ne va pas de soi et pourtant les enjeux économiques et sociaux sont importants.

Nous avons souhaité interroger des interlocuteurs au sein de secteurs proches des nôtres tels : hôtellerie et media/publicité et des consultants experts

Nous souhaitons comprendre :

- Dans quelle mesure la culture d’entreprise est prise en compte lors d’une transformation organisationnelle, d’un rapprochement/rachat, croissance organique
- Quels sont les leviers qui aident au rapprochement de cultures organisationnelles diverses.
- Quel est la place et le rôle du DRH ?



Marie-Ange Canino - Global client services Publicis Groupe

Gestion et développement de grands comptes France et International, conseil en stratégie de communication/marque, engagée dans des activités de RSE, participe aux chantiers RH Publicis groupe. Aujourd'hui en charge du Groupe Clarins.



Elendil Berbudeau - Responsable Ressources Humaines Best Western

Formation Universitaire en Management par la qualité, elle a piloté pendant 10 ans la relation et la satisfaction des clients et des franchisés pour le groupe Best Western Hotels & Resorts. Elle réoriente sa carrière vers les ressources humaines et occupera le poste de RH pendant 18 mois.

Elvire Bourgeault - Responsable Ressources Humaines et services généraux,



Filiales digitales Prisma media

De formation universitaire en management du secteur culturel, elle a créé son agence événementielle pendant 2 ans puis s'est orientée vers les RH et occupe depuis plus de 12 ans des postes RRH généralistes dans différents secteurs (logistique, ESN, médias). Elle occupe actuellement le poste de RRH au sein des filiales digitales du groupe Prisma Media

Cadre de confidentialité : Nous nous adapterons aux souhaits des personnes interviewées.

INTERVIEW / VOTRE ACTIVITÉ

1. Pouvez-vous nous présenter le type de projets vous gérez pour les entreprises ?
2. Disposez-vous d'une offre pour conseiller sur l'orchestration des cultures organisationnelles ?
3. De manière générale, les entreprises ont-elles conscience de l'enjeu de la gestion de la diversité des cultures organisationnelles lors de transformation organisationnelle Savent-elles le gérer?
4. Avez-vous constaté des caractéristiques culturelles par secteur d'activité ?

CHOIX STRATÉGIQUE AVANT RAPPROCHEMENT/FUSAC/CROISSANCE ORGANIQUE

5. Quel est votre périmètre d'intervention dans les projets de rapprochements de vos clients ?
6. Lorsque vous êtes sollicité pour piloter des transformations organisationnelles, le facteur de la culture d'entreprise est-il abordé dans la réflexion stratégique ? A quel moment ?
7. Comment analysez-vous la culture d'entreprise ? Quel poids lui-donnez-vous dans vos recommandations de transformation organisationnelle ? Est-ce que l'importance de la culture d'entreprise a évolué au cours des dernières années ?
8. Selon vous, lors de vos briefs clients, la culture d'entreprise perçue par les collaborateurs correspond-elle à celle qui est véhiculée par les dirigeants?
9. Quels sont les principaux facteurs de motivation de vos clients concernant les projets de transformation organisationnelle que vous avez menés, quelles sont les parties prenantes et le rôle de la DRH?

DEPLOIEMENT OPERATIONNEL PENDANT

RAPPROCHEMENT/FUSAC/CROISSANCE ORGANIQUE

10. Les différences culturelles entre les entités sont-elles intégrées au moment du déploiement opérationnel et comment vous coordonnez vous, plus particulièrement sur cette question avec les DRH ?
11. Comment mesurez-vous la perception des collaborateurs durant la phase de déploiement ?

EVALUATION DE LA RÉUSSITE D'UN

RAPPROCHEMENT/FUSAC/CROISSANCE ORGANIQUE

12. Pouvez-vous nous décrire un rapprochement de culture qui a été un vrai succès ?

Un échec ? Quels facteurs clés de succès et points de vigilance en avez-vous retenu ?

GESTION DES ACTIONS CORRECTIVES/ PRÉVENTIVES

13. Selon vous, le rapprochement de culture permet-il de faire émerger une nouvelle identité culturelle?

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des rachats par Prisma Media

Société	Activité	Nombre de collaborateurs	Localisation	Conséquences positives du rachat	Conséquences négatives du rachat
A	Gestion de base de données et newsletters	20	Paris puis après le rachat à Gennevilliers (site du groupe)	Intégration de nouvelles compétences pour le groupe et d'une nouvelle technologie	Départ en masse de l'équipe dans les 12 mois
B	Gestion d'un site communautaire "ma tv pratique"	6	Paris puis après le rachat à Gennevilliers (site de Prisma Media)	Intégration de compétences complémentaires à celles des journalistes synergies métier	Mutation des collaborateurs statut groupe (impact masse salariale fort non prévu au BP d'acquisition)
C	Gestion d'un site regroupant des bloggeuses dans la mode	10	Paris puis après le rachat à Gennevilliers (site du groupe)	Intégration de compétences complémentaires à celles des journalistes => synergies métier	Mutation des collaborateurs statut groupe (impact masse salariale fort non prévu au BP d'acquisition)
D	Régie publicitaire spécialisée dans la vidéo	20	Paris	Forte rentabilité de l'entreprise 24 mois après son rachat	Mauvaise perception du groupe par les collaborateurs Advideum (process inadaptés, ralentissement des augmentations... Nombreux départs (80% de l'effectif après le départ du dirigeant)
E	Régie publicitaire spécialisée dans le mobile	15	Paris	Forte rentabilité de l'entreprise 24 mois après son rachat	Mauvaise perception du groupe par les collaborateurs (process inadaptés, ralentissement des augmentations...)

Société	Activité	Nombre de collaborateurs	Localisation	Conséquences positives du rachat	Conséquences négatives du rachat
F	Conception de sites et d'applications Web	10	Paris	Internalisation des architectures des applis du groupe. Mobilité des compétences groupe au sein de F.	Gestion opérationnelle difficile de l'équipe : fondateur en opposition avec les décisions groupe
G	Producteur de contenus vidéo sur internet	80	Paris / Tourcoing	Acquisition des compétences vidéo, gain des parts de marché sur l'infotainment	Perte d'agilité de G dans un environnement très dynamique (perte de CA)

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD, *La culture organisationnelle*, Édition Gaëtan Morin, 1988

ADLER, Nancy J., GUNDERSON, Alison, *International dimensions of organizational behavior*, Edition Thomson, 2008

ALTER, Norbert, *La force de la différence-Itinéraires de patrons atypiques*, Quadrige-PUF, 2012

ALTER, Norbert, *Mouvement et dyschronies dans les organisations, L'année sociologique*, Editions PUF, volume 53, 2002

ALVESSON, Mats, *Understanding organizational culture*, Sage, 2002

AMBROSINI, Véronique, JOHNSON Gerry, SCHOLES, Kevan, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management (Exploring Strategic Management)*, Prentice Hall, 1998

AUBERT N., GRUÈRE J-P., JABES J., LAROCHE H., ENLART S., *Management, aspects humains et organisationnels*, Editions PUF fondamentale, 2010

BOUCHARD, Véronique, *Intrapreneuriat, innovation et croissance*, Edition Dunod, 2009

BRIGANO, S., CADORET, S., *Guide RH des Fusions Acquisitions*, Editions Liaisons, 2013

D'IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur*, Edition du Seuil, 1989

FOURES, Pierre, *Changer la culture, cultiver le changement*, Edition d'Organisations, 2006

FREUD Sigmund, *Malaise dans la civilisation*, Edition Payot, 2010

GEERTZ, Clifford, *The interpretation of cultures*, Basic Books, 1973

GEERTZ, Clifford, *Un univers de signification et de codes*, Modèle de Rutherford, 2001

GODELIER Eric, *La culture d'entreprise*, Edition La découverte, 2007

HALL E. T., *Beyond Culture*, Anchor books, 1976

HOFSTEDE, Geert, *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage publications, 2nd edition, 2001

HOFSTEDE, Geert, *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, Edition de l'Organisation, 1994

- JOHNSON G. et SCHOLES H., *Stratégique*, Pearson Education, 2ème édition, 2002
- KEESING, Roger Martin, *Theories of culture*, Annual Review of Anthropology, 1974
- KROEBER, A.L., KLUCKHOHN, C.K. , *Culture : a critical review of concepts and definitions*, Cambridge, Harvard U., 1952
- LAROCHE Hervé, JABES Jak, GRUERE Jean-Pierre, ENLART-BELLIER Sandra, AUBERT Nicole, *Management, aspects humains et organisationnels*, Editions PUF, 2010
- LEWIS, Richard D., *When cultures collide: managing successfully across cultures*, 2nde édition, Bearley, 2000
- MEIER, Olivier, *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, 6eme édition Dunod, 2016
- MINTZBERG, Henri, *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 1983
- OUCHI, William, *Théorie Z*, Interéditions, 1982
- PITELET, Didier, *Le pari de la culture, Petit éloge de la culture d'entreprise*, Editions Eyrolles, 2016
- REITTER René, F Chevalier, H Laroche, C Mendoza, P Pulicani, *Cultures d'entreprises*, Editions Vuibert, 1991
- ROCHER, Guy, *Introduction à la sociologie générale*, Trois tomes, Bibliothèque Québécoise, 1969
- ROJOT, Jacques, *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004
- ROMELAER, Pierre, *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic*, Université Paris Dauphine, Sept 2011
- SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, 2e édition revue et mise à jour, Editions Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997
- SCHEIN, Edgar, *Organisational culture and Leadership*, 5ème édition, Jossey-Bass, 2016
- SMIRCICH, Linda, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative science quarterly, 1983
- THEVENET, Maurice, *La culture d'entreprise*, Collection Que sais-je?, Editions PUF, 2015

VERY Philippe, *Des fusions et des hommes*, Editions d'Organisations, novembre 2001

ARTICLES DE PRESSE / SÉMINAIRES / REVUES

ALTER, Norbert, *Les trois piliers de l'innovation*, ParisTech Review, Janvier 2013
ALTER, Norbert, *Séminaire Innovation et coopération* - Paris Dauphine, Février 2017

BLANCHOT, Fabien, *Séminaire Management stratégique et interculturel*, Université Paris Dauphine, Février 2017

CASEY C., *Come, join our family : discipline and integration in corporate organizational culture*, Human relations, vol 52N°2, 1999

CHANLAT, Jean-François, *Séminaire L'individu et l'organisation* - Paris Dauphine, Février 2018

D'IRIBARNE, Philippe, *Revue Sciences humaines*, 1991

DU TERTRE, Christian, *Revaloriser le travail à l'ère du numérique*, Xerfi, Janvier 2017

EVRARD-SAMUEL Karine, *Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise*, Revue française de gestion, N°145, 2003

PIERRE, Philippe, *Séminaire Management inter culturel* - Paris Dauphine, Mai 2018

ROMELAER, Pierre, *Conférence pour la Chaire de Gestion de Projet de l'UQAM* - Montréal, Mars 2017

ETUDES

Etude Mercer 2015

Enquête internationale Mercer – *La culture et la gestion du changement dans les fusions acquisitions* – 2013

Etude M&A, Capital humain, Deloitte, Juin 2018