

Olivier DEVILLARD
Dominique REY



Culture d'entreprise : un actif stratégique

Efficacité
et performance collective

DUNOD

Culture d'entreprise : un actif stratégique

Consultez nos parutions sur dunod.com

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there's a navigation bar with the Dunod logo and links to 'Éditions', 'ETSF', 'InterEditions', and 'Microsoft Press'. Below this is a search bar and a 'Recherche' button. The main content area is divided into several sections:

- Accueil / Contacts:** Links to the home page and contact information.
- Interviews:** A section featuring interviews with authors like Gilles Verrier and Thierry de Montbrial.
- Événements:** A section for upcoming events and workshops.
- En librairie ce mois-ci:** A section highlighting new releases, including 'Bacchus 2008' and 'Profession dirigeant'.
- LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS:** A section dedicated to professional libraries, listing various fields like DSI, industrial management, and more.
- LES NEWSLETTERS:** A section for newsletters, listing topics like action sociale, psychology, and more.

At the bottom of the page, there's a footer with links to 'bibliothèques des métiers', 'newsletters', 'Microsoft Press', 'editions.net', 'expert-sup.com', and a 'Notice légale' link.

Olivier DEVILLARD
Dominique REY

Culture d'entreprise : un actif stratégique

Efficacité
et performance collective

DUNOD

DES MÊMES AUTEURS

DEVILLARD O. et REY D, *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*,
Les Échos Études, 2007.

DEVILLARD O., *Coach*, 2^e éd., Dunod, 2005.

DEVILLARD O., *Dynamiques d'équipes*, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2004.

Pour contacter les auteurs :
olivier.devillard@dexteam-dex.com
dominique.rey75@orange.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053588-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Introduction	3
L'étonnante étrangeté de la culture d'entreprise	3
La culture est un objet stratégique	3
La culture, sujet de toute crise	4
Entretenir sa forme, assouplir sa culture	4
Guide de lecture	5
 PARTIE I	
LA CULTURE D'ENTREPRISE	
1 Portraits de culture	11
Auchan	13
AFP	21
Microsoft	28
Renault	35
2 La culture d'entreprise, déterminante et invisible	43
Les cinq grands organisateurs de l'infra-culture	47
Les croyances	47
Les valeurs	49
Les empreintes	54
Le cœur de métier	60
Le lien social	61
Le mode opératoire culturel	65
Le désir de normes	66
Les catégories de normes	67
Les normes et les pratiques	73
3 Les logiques fondatrices de la culture d'entreprise	77
L'orientation individuelle ou communautaire de la culture	78
La relation à l'incertitude	80

Relation à la puissance	84
Modes de raisonnement	89
Le rapport au monde et à l'extérieur	93
Le dosage humain-production	100
Conclusion	105

PARTIE II

LA CULTURE, FACTEUR CLÉ DE PERFORMANCE

4 La culture, support de l'efficacité opérationnelle	109
La culture d'entreprise, source d'économies	110
L'efficacité collective, entre coopération et compétition	115
Du cloisonnement à la transversalité : un chemin à trouver	117
Lorsqu'une culture coûte cher	129
La place laissée au client	132
La culture est la source du management	134
5 Un déterminant des décisions stratégiques	141
Comment la culture influence les décisions stratégiques	143
Un répertoire de solutions toutes faites	146
Comment les dirigeants endossent la culture	147
Le refondateur et sa nouvelle stratégie	148
La qualité des relais et des systèmes d'information	149
6 Un facteur d'attraction des talents	151
De riches interactions	151
Un appui pour la professionnalisation	155
Les qualités émergentes	156

PARTIE III

UN ACTIF À GÉRER

7 Le point aveugle d'une culture	161
L'homéostasie de la culture	162
Le point aveugle est l'ombre de la culture	166
La complexité du point aveugle	171

8 La limite de validité d'une culture	173
Le vieillissement de la culture d'entreprise	176
Ce qui fait la réussite d'une entreprise peut aussi causer sa perte	178
Entreprise performante et usure de la culture	179
L'effet de choc dans la conduite des changements	180
9 Un actif stratégique à gérer ?	183
L'impératif d'adaptation	183
Cultures fortes, cultures évolutives	188
Culture d'entreprise et management interculturel	193
10 Fusions-acquisitions : comment réussir à (ne pas) échouer	201
La culture en première ligne des fusions-acquisitions	202
Des pertes de repère pour les salariés	206
Le choc des cultures	209
Pourquoi la culture d'entreprise n'est pas prise en compte dès le départ d'une fusion-acquisition	213
Comment se donner les meilleures chances de réussir ?	215
11 Un actif stratégique, composante de la valeur	221
Les facteurs culturels plus forts que les facteurs économiques	222
Sensibilité de la profitabilité et de la valeur à des styles culturels	222
Le coût des échecs stratégiques	224
Ce qu'apporte et économise une culture pertinente	225
Conclusion : Et après ?	229
Une boîte noire à démystifier	229
Manager la culture	231
Des méthodes systémiques et dynamiques	232
Leadership et méthodes dynamiques	233
Un pivot pour faire levier	234
Un capital immatériel	235
Bibliographie	237
Index	243

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à Isabelle André sans laquelle cet ouvrage ne serait pas complètement ce qu'il est. Merci pour ses recherches et interviews, merci pour ses relectures et réécritures.

Olivier Devillard

Dominique Rey

INTRODUCTION

L'ÉTONNANTE ÉTRANGETÉ DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

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

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

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

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

LA CULTURE EST UN OBJET STRATÉGIQUE

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