



1) La culture d'entreprise

Les manifestations de la culture d'entreprise

► **Les valeurs** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser.

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompenses et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

► **Les mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise.

Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

► **Les rites** sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques. Le recrutement apparaît comme un rite d'initiation, de passage. De plus en plus, les entreprises cherchent des candidats techniquement capables, mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. [...]

► **La culture** regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

Ainsi, au siège social de Peugeot, les différences de statut hiérarchique sont marquées par l'utilisation systématique de « monsieur », « madame » ou « vous », signes de respect. Pour un cadre, le tutoiement est fait pour empiéter sur le territoire de l'autre et influencer ses décisions.

Le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie humaine, qui passe par le respect de la différence.

Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être « Oréalien » [...]

► **La personnalité des fondateurs** est un mythe majeur (mythe d'origine). Dans le groupe IBM, la vision de T.J. Watson Sr (son fondateur) est toujours une référence primordiale dans la conduite du groupe (le respect de la personne, le meilleur service client, la passion de la vente). Lors de la création de l'entreprise, le créateur est plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie [...]

► **Les événements marquants**, ce sont les mythes héroïques, c'est-à-dire les moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

C. DURAND, J.F. FILI et A. HÉNAULT,
<http://culture.entreprise.free.fr>



2) La culture d'entreprise, à quoi ça sert ?



Blablacar a tout compris : la culture d'entreprise est plus importante que la stratégie

Pour les entrepreneurs de la Silicon Valley, la culture d'entreprise est vue comme le maillon le plus

important, celui qui précède tous les autres, y compris la stratégie et le produit. “*La culture mange la stratégie au petit déjeuner*”, telle est la (maladroite) traduction d'une désormais célèbre citation du théoricien du management Peter Drucker – mort en 2005, mais dont les idées trouvent un regain d'intérêt dans la Silicon Valley.

LA CULTURE EST INDISPENSABLE POUR RECRUTER DES TALENTS

Face à l'impérieuse nécessité de recruter les meilleurs ingénieurs pour développer leurs applications et croître très rapidement, les start-up californiennes ont vite compris que les salaires qu'ils proposaient ne suffisaient plus pour attirer les talents, les retenir et leur faire donner le meilleur d'eux-mêmes. Parce que comme le dit The Economist, [une guerre est en cours pour recruter ces ingénieurs](#) devenus des stars, il s'agit d'être l'entreprise la plus attractive possible, c'est-à-dire d'avoir les valeurs et l'esprit collaboratif les plus puissants. La culture est ce qui permet de recruter ces individus de la génération Y qui recherchent à la fois du sens et de la liberté.

Or ils sont particulièrement difficiles à recruter : aux [Etats-Unis](#), d'après les statistiques du ministère de l'emploi américain, le taux de chômage des ingénieurs développeurs est inférieur à 2,5% au dernier trimestre 2014 (alors que le taux de chômage national global est de 5,7% à la même période). Des batailles sont menées entre les géants de la Silicon Valley pour recruter les ingénieurs les plus convoités qui savent coder en Python ou Ruby on Rails. Certains de ces ingénieurs sont des stars, sans cesse sollicitées par les recruteurs de tout le pays. La difficulté à recruter certains profils d'ingénieurs n'est pas spécifique aux Etats-Unis, mais est même devenue un phénomène mondial et a pour conséquences un *turnover* inquiétant et une hausse faramineuse des salaires.

Les start-up qui grandissent très vite peuvent passer de quelques co-fondateurs à plus de 1 000 employés en l'espace de quelques années seulement. Préserver l'esprit et la culture qui les ont vu grandir est le premier défi auquel les co-fondateurs sont confrontés. C'est en ingénieurs qu'ils appréhendent la question culturelle et qu'ils cherchent à identifier et répliquer l'ADN d'une culture d'entreprise porteuse d'innovation et de croissance. C'est l'intégrité de la culture et les valeurs de l'entreprise qui sont à même de faire passer la start-up "à l'échelle" pour la faire devenir un géant du numérique.

CHEZ BOX, LA CULTURE A ASSURÉ LE SUCCÈS

[Box](#), une très grosse startup opérant un service d'hébergement dans le *cloud*, propose des solutions de stockage aux professionnels (quand Dropbox s'est spécialisée dans le marché des particuliers). Valorisée à 1,5 milliards de dollars lorsqu'elle est entrée en bourse l'an dernier, Box est l'exemple parfait de cette culture d'entreprise très forte, conçue consciemment par ses quatre fondateurs il y a moins de 10 ans, et partagée aujourd'hui par plus de 1 200 employés.

Un soin tout particulier est apporté au recrutement. Les ingénieurs ne doivent pas seulement être talentueux, mais doivent aussi avoir suffisamment d'humilité et d'esprit d'équipe pour bien collaborer avec leurs collègues. Box a donc mis en place une règle de recrutement simple et stricte : "*No assholes!*". Après quelques erreurs de recrutement, ils ont mis en place des procédures de recrutement efficaces, qui visent à évaluer autant les qualités techniques que les qualités "culturelles". On s'occupe de recruter ses collaborateurs à tous les niveaux et on note les candidats selon les deux axes "technique" et "culture" (capacité à travailler en équipe).

Florian Jourda, un Français polytechnicien, premier employé de Box, a contribué à construire l'architecture collaborative de Box, de manière à ce que l'infrastructure (le système de collaboration et de contrôle des permissions, la synchronisation des fichiers et l'édition collaborative des documents) soit le reflet de la culture de l'entreprise (à moins que cela ne soit l'inverse ?).

La collaboration entre les membres va de pair avec la transparence, le sens des responsabilités et une immense bienveillance. Des événements nombreux permettent de cimenter les liens forts entre les membres de l'équipe et rappellent sans cesse les valeurs de l'entreprise. La fonction support, cruciale pour les entreprises de SaaS (*software as a service*), y est particulièrement valorisée et entraîne toutes les autres fonctions dans un culte de la satisfaction client.

LA CULTURE COMME ARME COMMERCIALE

Blablacar, anciennement Covoiturage.fr, plate-forme communautaire payante de covoiturage conçue en 2006 par Frédéric Mazzella, est aujourd'hui présente dans 19 pays et compte plus de 350 employés. La croissance exponentielle du nombre de ses utilisateurs – plus de 10 millions d'utilisateurs en 2014 – confronte l'équipe de Blablacar à des défis quotidiens. Comment garder "l'esprit start-up" quand on doit recruter des dizaines, voire des centaines, de nouveaux employés et s'attaquer à des marchés aussi différents que la Turquie ou l'[Inde](#) ?

Blablacar a choisi de formaliser les valeurs autour desquelles l'entreprise souhaitait souder ses collaborateurs. Pour cela, elle a mis en place des outils collaboratifs performants dignes des meilleures entreprises de la Silicon Valley et a créé une atmosphère de travail bienveillante propice à la collaboration. Blablacar a d'ailleurs gagné l'an dernier le prix spécial "Entreprise fun et performante" du palmarès "Great Place to Work 2014". "Fun and serious" (drôle et sérieux), "Fail, learn, succeed" (échouer, apprendre, réussir), "The member is the boss" (le membre est le patron)... Les 10 valeurs de l'entreprise sont affichées sur les murs des bureaux et distribuées à qui veut sous forme d'autocollants et autres brochures.

Blablacar, comme Box dans la Silicon Valley, porte un soin tout particulier au recrutement. Ainsi, les employés Blablacar ne sont recrutés que parmi les utilisateurs du service Blablacar. Ils sont même le plus souvent des "[ambassadeurs](#)" (c'est-à-dire les membres les plus actifs et les mieux notés de Blablacar) et sont donc convaincus par la "mission" de la start-up et déjà familiers des valeurs revendiquées.

Chaque recrue est parrainée par un collaborateur présent dans l'entreprise depuis plus de 12 mois, qui lui fait découvrir le fonctionnement informel de l'entreprise et le rôle de chacun. Un événement mensuel est organisé pour permettre aux dernières recrues de rencontrer toute l'équipe. Lors des "Blablataalk" hebdomadaires, chaque équipe présente ce qu'elle a fait dans la semaine et ses projets à venir. *"Ce moment permet à chacun de savoir à qui s'adresser en cas de besoin, génère beaucoup de respect entre les départements et permet de valoriser et de responsabiliser chaque membre de l'équipe"*, [explique Frédéric Mazzella](#) à [chefdentreprise.com](#).

La culture de Blablacar permet à la start-up de grandir très vite en conservant la cohésion de son équipe. Frédéric Mazzella y voit le secret de la réussite. Le défi à relever est de répliquer ce modèle dans les bureaux turcs ou indiens, par exemple.

Le changement culturel dans une entreprise existante est un processus délicat. Les professions de foi qui énoncent des "valeurs" sans que celles-ci ne soient vraiment reflétées dans l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et l'architecture physique et informatique de l'entreprise, sonnent creux et ne servent à rien. Tout changement doit commencer par un travail de réflexion en profondeur, qui concerne toutes les fonctions de l'entreprise – pas uniquement la communication interne et externe ! L'échec récent de la fusion d'Omnicom et [Publicis](#) est dû principalement à une incapacité des décideurs à voir la culture comme la pierre angulaire de toute la stratégie d'une entreprise. Les chiffres et les processus ne suffisent plus à armer une entreprise dans l'économie numérique : seule sa culture peut lui donner la puissance nécessaire pour relever le défi de la croissance et de l'innovation en continu.

Les avis d'experts et points de vue sont publiés sous la responsabilité de leurs auteurs et n'engagent en rien la rédaction.

Laëtitia Vitaud, expert associé de WillBe Group

"Chez Netflix, la liberté donnée aux employés engendre l'innovation"



L'ENTRETIEN © FRANCE 24

La crise du Covid-19 aura entraîné plusieurs révolutions. Parmi elles, le succès phénoménal des plateformes de vidéo à la demande. Symbole de cette révolution, Netflix : en un an, le nombre d'abonnés a cru de plus de 40 millions et dépasse désormais le seuil des 200 millions. Son fondateur, Reed Hastings, qui n'était à l'origine qu'un simple loueur de cassettes vidéo, puis de DVD, est parvenu en quelques années à obliger Disney, la Warner, Universal et tous les autres à se réinventer.

Mais si Netflix est parvenu à se hisser aussi haut, c'est grâce à une culture d'entreprise radicalement différente de tout ce qu'on peut connaître, que Reed Hastings a mise en place au fil des années et dont il livre les secrets dans ce dialogue écrit avec la professeure de management américaine, Erin Meyer.

Une entreprise est dirigée comme une équipe de sport

La règle, chez Netflix, c'est qu'il n'y a pas de règle. Les employés, sélectionnés pour être les meilleurs de leur domaine et mieux payés que chez la concurrence, sont libres de prendre autant de congés qu'ils le souhaitent. Ils n'ont pas besoin de justifier des dépenses. Ils n'ont pas besoin d'accord de leur supérieur pour valider une décision importante. Ils sont encouragés à critiquer leurs supérieurs, à dire le fond de leur pensée, toujours de manière constructive, pour permettre à l'équipe de progresser et susciter toujours plus d'innovations. D'ailleurs, Reed Hastings est celui chez Netflix qui reçoit le plus de critiques dans des évaluations baptisées "à 360 degrés".

La clé du succès : la "densité de talents" – l'entreprise est dirigée comme une équipe de sport, avec uniquement des joueurs exceptionnels capables de permettre à ce collectif d'être au mieux de sa forme. Si l'un d'eux n'est pas assez performant, il prend la porte, en échange d'une importante indemnité. "Une performance convenable vaut une généreuse indemnité de licenciement", écrit Reed Hastings.

Pour co-écrire cette bible du management 3.0, Erin Meyer a eu accès à tous les employés de l'entreprise. Dans cet entretien sur France 24, elle explique que le modèle marche et qu'il pourrait même être applicable en France et dans d'autres pays pour susciter plus d'innovation.