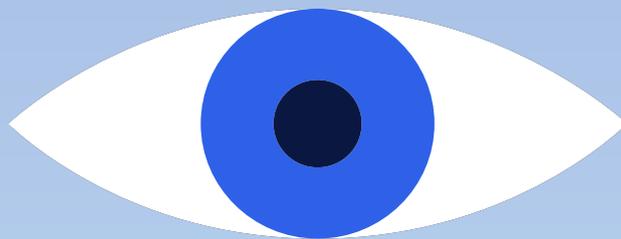


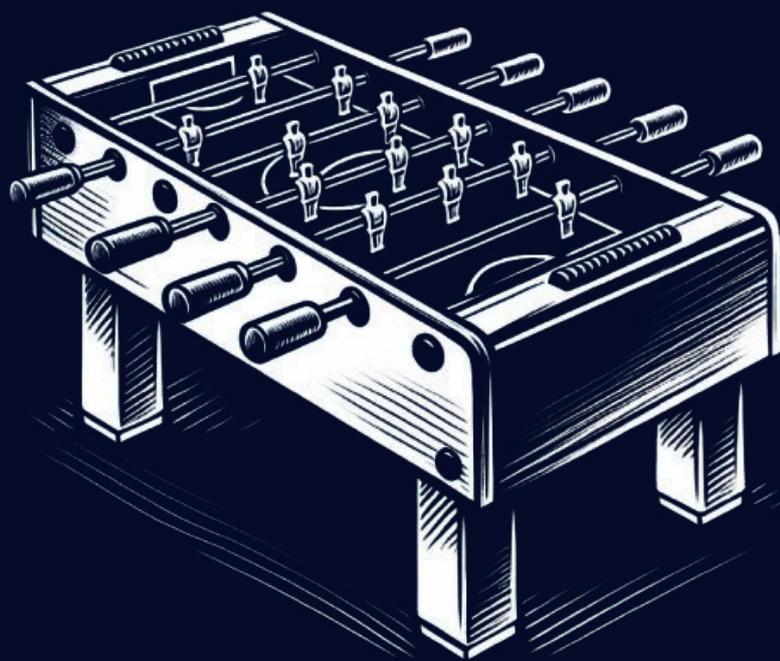
LIVRE BLANC

# Culture d'entreprise :

Ce que la marque  
employeur ne dit pas...

Résultats d'étude - Témoignages - Conseils d'experts





*Ceci n'est pas une  
culture d'entreprise.*

## Pour prendre les meilleures décisions possibles...

Dans un monde où les technologies évoluent à une vitesse fulgurante et où les marchés sont en perpétuelle mutation, les entreprises cherchent constamment à se démarquer. Pourtant, au-delà des innovations et des stratégies de marché, il existe un élément fondamental qui peut véritablement faire la différence : la culture d'entreprise. Comme le dit si bien l'entrepreneur David Cummings *“La culture d'entreprise est le seul avantage concurrentiel durable qui est entièrement sous le contrôle de l'entrepreneur.”*

Mais qu'entend-on par culture d'entreprise ?

Elle est souvent convoquée mais rarement précisée. Elle est souvent mise en lumière mais dans le flou des concepts. Elle guide nos décisions mais elle ne se fonde pas toujours sur des éléments rationnels. Elle raconte le plus souvent un imaginaire, une histoire romancée permettant d'être désirable à l'extérieur et à l'intérieur. Mais est-ce vraiment la culture d'entreprise ?

Contrairement aux avantages technologiques ou aux stratégies de marché, qui peuvent être rapidement copiés par les concurrents, la culture d'entreprise est pourtant unique et difficile à imiter. Elle se construit au fil du temps, à travers les actions et les décisions des dirigeants, se renforce par les expériences des employés, les codes et les normes, et se fonde sur des processus communs et des croyances partagées.

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la culture d'entreprise se révèle être le seul avantage concurrentiel durable. Elle est l'actif qui unit les employés, le moteur qui propulse l'innovation et le bouclier qui protège l'entreprise des turbulences du marché. Investir dans la culture d'entreprise, c'est investir dans l'avenir.

C'est pourquoi nous avons eu envie de consacrer un Livre Blanc à cette question de culture organisationnelle, aussi essentielle... que difficile à saisir par nature.

Comme nous en avons l'habitude, nous avons donc réuni des discours d'experts, des témoignages RH, ainsi qu'une étude ad hoc, des références et des analyses propres à nos équipes R&D.

En espérant ainsi éclairer pour vous – un peu – une question délicate, mais absolument essentielle !

Très bonne lecture à toutes et à tous.

**Dominique Duquesnoy**

Directeur Général de PerformanSe

***“ La culture d’entreprise se construit au fil du temps, à travers les actions et les décisions des dirigeants, se renforce par les expériences des employés, les codes et les normes, et se fonde sur des processus communs et des croyances partagées. ”***



**Dominique DUQUESNOY**  
Directeur Général, PerformanSe

# Sommaire

## 01. Introduction

Le concept de culture d'entreprise : Origines, approches, utilité - p.6

## 02. Résultats d'étude

Comprendre le concept... et ses limites - p.11

## 03. Points de vue d'experts

Pour une culture authentique !

[Avec Dirk Steiner, Professeur à l'université Côte d'Azur - p.20](#)

Culture d'entreprise : savoir en faire une alliée de la transformation.

[Avec Luc Tardieu, Partner chez Julhiet Sterwen - P°23](#)

## 04. Témoignages

Châteauforn'... la culture au cœur.

[Avec Magaly Charlin Gaudin, DRH de Châteauforn' - p.27](#)

Culture d'entreprise : la définir, la partager... et l'incarner !

[Avec Marc-Henri Bernard, DRH de Rémy Cointreau - p.30](#)

Raison d'être et mission... la colonne vertébrale de l'entreprise.

[Avec Pierre Tucoulat, Co-fondateur de The Good Fab - p.33](#)

Culture d'entreprise, raison d'être, mission : le manager au cœur.

[Avec Fabienne Quiniou, Responsable de projet transverse, Crédit Mutuel Arkéa - p.35](#)

## 05. Synthèse

Une culture d'entreprise : pour quoi faire ? p.38

## 06. Conseils d'experts

Comment définir la culture d'entreprise ? p.41

## INTRODUCTION

# Le concept de culture d'entreprise : Origines, approches, utilité !

---

01.

# Le concept de culture d'entreprise : Origines, approches, utilité

Face à l'abondance des approches de la culture organisationnelle – ou culture d'entreprise - et son rôle croissant dans les enjeux RH et les défis auxquels les entreprises font face, nous avons jugé pertinent de poser quelques repères théoriques.

**Antoine Panchout, psychologue du travail et membre des équipes R&D de PerformanSe,** nous offre ici un aperçu synthétique des principales approches universitaires de la culture organisationnelle.

## ➤ Une approche historique

Dans les années 1960, de petits constructeurs automobiles japonais, tels que Toyota et Honda, se lancent sur le marché américain, espérant y trouver des opportunités de croissance. À leur grande surprise, ces nouveaux venus sont rapidement perçus comme de sérieux concurrents par les géants de l'industrie locale, comme Ford et General Motors, malgré une capacité de production nettement inférieure.

Ce phénomène, souvent qualifié de “miracle de productivité japonais,” suscite un vif intérêt auprès des dirigeants américains, intrigués par les pratiques de gestion qui semblent propulser l'efficacité de leurs rivaux. À l'inverse des États-Unis, où l'individualisme et la hiérarchie sont la norme, les entreprises japonaises adoptent un modèle fondé sur la cohésion sociale, la prise de décision collective, et un engagement de long terme envers leurs employés — parfois à vie. Ce cadre favorise une stabilité de l'effectif, renforce la loyauté, et conduit à une efficacité accrue.

Face à ce succès, des penseurs comme Ezra Vogel, avec son livre *Japan as Number One* (1979), et William Ouchi, auteur de *Theory Z* (1981), encouragent les entreprises américaines à s'inspirer des méthodes japonaises. Ouchi propose de combiner la gestion participative japonaise (esprit collectif, engagement à long terme) avec les valeurs américaines d'innovation et d'autonomie. Sa *Theory Z* devient alors un modèle hybride, adapté à la culture américaine.

**Cette prise de conscience collective marque les débuts de l'intérêt pour la culture organisationnelle aux États-Unis, et incite de nombreuses entreprises à cultiver une identité forte pour renforcer l'engagement et la performance de leurs équipes.**

## ➤ Culture d'entreprise... quèsaco ?

Comme beaucoup de concepts en sciences humaines, la culture organisationnelle souffre d'un manque de consensus sur sa définition scientifique. **Parmi les théoriciens majeurs, Pratt et Beaulieu (1992) décrivent la culture organisationnelle comme :**

“**Un ensemble de valeurs partagées et mises en pratique par les membres de l'organisation, influençant leurs interactions et décisions**”.

**Dans la même lignée, Schein (2010) évoque :**

“**Un système de valeurs, croyances et normes communes**, influençant la manière dont les employés pensent, ressentent et agissent au travail”.

Ces définitions mettent en lumière une première dimension, celle des valeurs : des principes fondamentaux moins perceptibles, mais qui orientent de façon stable ce qui est reconnu, valorisé et privilégié au sein de l'organisation (par exemple, l'autonomie, la rigueur ou l'écoute active).

Une seconde dimension, celle des normes, concerne **les comportements attendus et valorisés**.

Comme le soulignent Chatman et O'Reilly (2016), la culture est : “ces choses qui sont valorisées ou récompensées au sein de votre organisation, c'est-à-dire **le schéma de croyances et d'attentes partagées par les membres, et les comportements qui en résultent**.”

La culture est **un phénomène implicite** qui s'exprime à travers le langage, les comportements, les normes et les relations au sein de l'organisation. Comme l'indique Edgar Schein (2010), « une organisation n'a pas de culture. Elle est une culture ».

**Le fonctionnement d'une entreprise reflète cette culture**, que la littérature scientifique décrit souvent comme « relativement stable ». **Elle repose sur des éléments durables** (processus de travail, style de management, stratégie de l'entreprise) qui évoluent rarement dans leur ensemble.

Les pratiques et processus définis par l'employeur **sont progressivement adoptés par les salariés**, et cette interaction façonne ce que l'on appelle la culture d'entreprise. Hofstede (1990) souligne que « une entreprise importe davantage de culture qu'elle n'en crée », illustrant comment les valeurs et les habitudes externes influencent la culture interne.

## ➤ La différence entre culture vécue et culture diffusée

Ce qui achève cependant de rendre le sujet complexe, c'est aussi la confusion toujours possible entre la réelle culture d'entreprise, dite « culture vécue » – et la marque employeur, qu'on pourrait nommer « culture diffusée ».

Une marque employeur donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs salariés et de motiver, impliquer et retenir ses salariés actuels.

La marque employeur est un outil stratégique qui répond à une nouvelle problématique de sens dans les entreprises : promouvoir l'entreprise comme un employeur de choix face à une mutation lourde et lente du rapport au travail et plus généralement de la place du travail dans la vie.

Alors que la culture d'entreprise "vécue" est le support des comportements effectifs en entreprise, la culture diffusée - ou marque employeur - en représente souvent un miroir idéalisé.

Cependant, plus les valeurs véhiculées officiellement seront vécues comme authentiques, plus leur impact sera positif. « **Si les employés sont guidés par les mêmes normes et valeurs dans leur organisation, leurs performances s'améliorent.** » (Hofstede, 2007)

*“ Une organisation n'a pas de culture.  
Elle est une culture . ”*



Edgar SCHEIN

## ➤ Impacts de la culture d'entreprise sur le travail

Après avoir compris comment se construit et évolue la culture d'entreprise, il est important d'en saisir les effets concrets au quotidien. Une culture d'entreprise bien identifiée peut devenir un puissant levier de performance et de cohésion, en valorisant des valeurs et des pratiques partagées qui renforcent la dynamique interne. Dans un contexte de concurrence pour attirer les talents, une marque attrayante, en cohérence avec la culture d'entreprise, devient un facteur essentiel pour attirer et retenir les employés, en facilitant leur intégration dans l'entreprise (James & Jones, 2005).

Enfin, la culture d'entreprise est fortement liée à la satisfaction au travail et à l'engagement des salariés, deux éléments cruciaux pour la réussite collective (Hartnell et al., 2011 ; Kristof-Brown et al., 2005).

Le modèle OCP (Organizational Culture Profile) constitue une grille pertinente pour évaluer la culture organisationnelle. Parmi ses dimensions, PerformanSe a retenu l'innovation, le caractère méthodique, la compétitivité et l'aspect collectif pour son modèle. Ces 4 dimensions représentent des axes essentiels pour renforcer la performance et l'engagement au sein des organisations modernes.

### Modèle PerformanSe de la culture d'entreprise

Types de culture	Définitions
<b>Innovante (Création)</b>	Un environnement de travail qui valorise <b>la créativité</b> , les idées neuves et une attitude positive face aux changements.
<b>Méthodique (Savoir)</b>	Un environnement de travail qui valorise <b>la compétence, les méthodes</b> et le maintien de standards de qualité élevés.
<b>Compétitive (Action)</b>	Un environnement de travail qui valorise les effets d'une action, la <b>compétitivité</b> , la persévérance et la prise de responsabilité individuelle.
<b>Collective (Relation)</b>	Un environnement de travail qui valorise <b>le collectif</b> , un soutien actif, les échanges et la transversalité.

Modèle inspiré du modèle OCP. Exemple : O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

## RÉSULTATS D'ÉTUDE

**Une étude pour  
comprendre le concept...  
et ses limites !**

---

**02.**

# Une étude pour comprendre le concept... et ses limites !

Si la littérature scientifique offre une définition de la culture d'entreprise, elle ne dévoile pas toujours la manière dont elle est ressentie par les individus ni sa signification concrète. Chez PerformanSe, nous avons donc choisi d'explorer cette perception, directement auprès des salariés !

Nous avons mené une étude de représentation sociale de la culture d'entreprise en interrogeant 809 salariés français de secteurs variés et d'entreprises de toutes tailles.

## ➤ Voici les principaux résultats constatés

### 01. Définitions de la culture d'entreprise ? Une très large dispersion de mots clés !

Pour comprendre ce que veut dire "culture d'entreprise" pour ces personnes, nous avons demandé à chacun d'eux, de donner « 4 mots qui leur viennent spontanément à l'esprit concernant la culture d'entreprise ». La très grande variété des réponses traduit un certain flou collectif. **La dispersion des réponses est très importante, avec plusieurs centaines de mots différents évoqués.**

**15%**

des répondants  
emploient le mot  
« valeurs »

**11%**

des répondants  
emploient le mot  
« équipe »

**9%**

des répondants  
emploient le mot  
« entraide »

**8%**

des répondants  
emploient le mot  
« solidarité » ou  
« respect »

**7%**

des répondants  
emploient le mot  
« cohésion »

**6%**

des répondants  
emploient le mot  
« esprit d'équipe »

**4%**

des répondants  
emploient le mot  
« bienveillance »

À partir des mots recueillis, nous avons formulé une définition collective de la culture d'entreprise telle qu'elle est perçue par les participants de notre étude :

« La culture d'entreprise représente les valeurs communes partagées par les membres d'une équipe. Elle s'incarne dans l'entraide, la cohésion et la bienveillance, renforçant la solidarité et le respect au sein de l'organisation. »

### En confrontant notre modèle et les résultats :

Types de culture	Importance du champ sémantique dans les réponses
Innovante (Création)	Sous-représenté dans les réponses
Méthodique (Savoir)	Sous-représenté dans les réponses
Compétitive (Action)	Sous-représenté dans les réponses
Collective (Relation)	Sur-représenté dans les réponses

Les réponses ne regroupent principalement que des valeurs en relation avec la dimension "**Relation**" du modèle de culture.

La culture est ainsi perçue comme un ensemble de valeurs désirables par les répondants, principalement celles que les organisations mettent en avant pour favoriser le travail collectif et la cohésion de groupe.

# 15%

des répondants emploient le mot « **valeurs** »



## 02. Une confusion entre culture vécue et culture diffusée

La distinction entre la culture vécue de l'organisation – et la culture portée par l'organisation (marque employeur communiquée, valeurs affichées officiellement...) n'est en effet, pas claire pour les répondants. Le vocabulaire est redondant et le champ lexical de la bienveillance est sur-représenté.

# 89.3%

des répondants, trouve que la culture diffusée (marque employeur) **est identique à celle vécue (culture d'entreprise)**.



Cela suggère une confusion entre la culture d'entreprise et la marque employeur, avec une majorité des répondants ne faisant pas de distinction claire entre les deux. On peut y lire la force de la communication interne, mais aussi le manque de visibilité de la culture vécue au quotidien.

# 39.3%

des salariés ne perçoivent **pas qu'une culture particulière soit mise en avant dans leur entreprise**.



Lorsqu'on leur demande de préciser laquelle domine, ils semblent indiquer que toutes se confondent, se mélangent ou qu'aucune n'est réellement mise en valeur.

## 03. La culture d'entreprise n'a pas d'âge, ni de genre !

Il est intéressant de constater ici que l'âge et le genre des répondants n'influent en aucune manière la perception de la question.

L'âge ou l'ancienneté dans la structure, par exemple, n'ont aucun lien avec l'adéquation entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation...

## 04. Un lien entre authenticité et engagement

Intéressante également, l'adéquation entre les valeurs des répondants et celles prônées par l'organisation qui les emploie. Plus l'adéquation est élevée, plus on peut supposer un réel engagement du collaborateur. Plus il est bas, plus le risque de désengagement semble important, comme le risque de turnover associé. Or :

# 50.7%

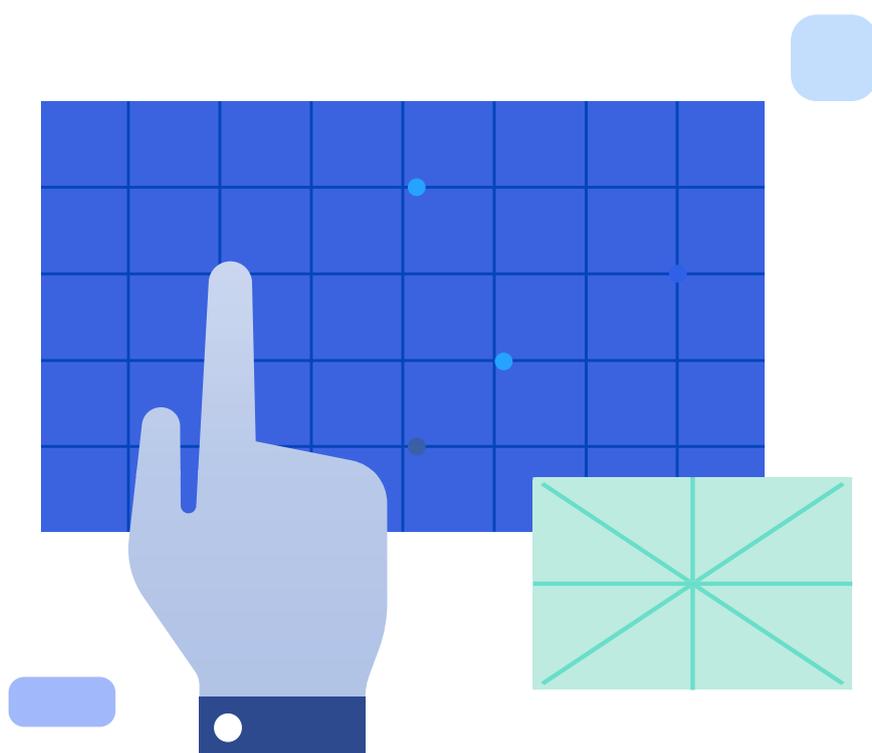
**des répondants sont fortement en accord avec les valeurs de leur entreprise...** Le reste des participants sont alors soit modérément, soit peu en accord avec les valeurs de leur entreprise.

Pour

# 10.7%

**des répondants, il y a une rupture du « contrat psychologique »,** c'est à dire une inadéquation aux valeurs de l'organisation corrélée à une baisse du sentiment d'auto-efficacité.

Bien que la culture d'entreprise ne soit pas un concept clair pour tous et que la culture diffusée puisse se confondre avec la culture vécue, l'alignement ou le décalage entre les valeurs individuelles et organisationnelles reste un indicateur clé de l'engagement ou du désengagement des salariés.



# Que racontent les datas psychométriques ?

Dans l'étude précédente, nous observons une confusion entre la culture vécue et la culture diffusée (marque employeur), avec une majorité de répondants (89,3 %) percevant ces deux dimensions comme identiques. Cette confusion masque la diversité des perceptions individuelles sur la culture réelle. Par ailleurs, l'adéquation entre les valeurs personnelles et organisationnelles émerge comme un facteur crucial d'engagement ou de désengagement : 10,7 % des répondants signalent une rupture, qui peut s'apparenter à une brèche du Contrat Psychologique Souhaité (CPS) liée à un écart entre leurs valeurs et celles de l'organisation.

Le Contrat Psychologique Souhaité (CPS), qui correspond aux attentes implicites et non écrites entre un collaborateur et son organisation, est étroitement lié à la culture d'entreprise. Ces deux notions s'influencent mutuellement en façonnant les perceptions, les attentes et les comportements des individus. Alors que la culture d'entreprise renvoie aux valeurs, normes et pratiques communes, le CPS reflète les attentes des collaborateurs et la manière dont ils vont les interpréter et les expérimenter dans leur interaction quotidienne.

Nous avons mené une fouille de données sur une base de 3824 salariés en France, pour savoir s'il y a une différence de contrat psychologique souhaité entre les collaborateurs de 8 secteurs d'activité (Services Financiers, Distribution de biens marchands, Services aux entreprises, Bâtiment, Industrie / Manufacturing, Tourisme / Loisirs, Services à la personne, Services publics). Les données traitées sont issues des réponses à un questionnaire psychométrique.



# Le résultat est sans appel !

## ➤ Zoom sur le contrat psychologique souhaité :

Les attentes liées au contrat psychologique souhaité s'inscrivent sur un continuum entre deux polarités principales : **transactionnel et relationnel**.

### Un contrat psychologique transactionnel



repose sur des attentes spécifiques, à court terme, souvent liées à des éléments concrets comme la rémunération, les horaires ou les avantages matériels.

### Un contrat psychologique relationnel



met l'accent sur des attentes à long terme, fondées sur la confiance, l'engagement mutuel et des dimensions plus subjectives comme le respect, la reconnaissance ou les opportunités de développement.

## Résultats : Le type de contrat psychologique souhaité selon le secteur :

### Secteur

### Contrat psychologique souhaité

Services Financiers :

relationnel

Distribution de biens marchands :

relationnel

Bâtiment :

relationnel

Tourisme / loisirs :

transactionnel

Services aux entreprises :

transactionnel

Industrie / Manufacturing :

transactionnel

Services à la personne :

transactionnel

Services publics :

transactionnel



Il pourrait paraître surprenant de constater que les attentes des collaborateurs en matière de culture d'entreprise sont majoritairement relationnelles dans les secteurs des Services Financiers, Distribution de biens marchands et Bâtiment. Cela reflète une vision plus humaine et inclusive, où les collaborateurs recherchent des relations basées sur la confiance, l'engagement mutuel et le respect.

À l'inverse, les collaborateurs des secteurs Tourisme / Loisirs, Services aux entreprises, Industrie / Manufacturing, Services à la personne et Services publics présentent des attentes davantage transactionnelles, centrées sur des échanges tangibles et des engagements à court terme. Ce constat est d'autant plus étonnant pour les secteurs des Services à la personne et du Public, où l'on pourrait attendre une prépondérance des valeurs relationnelles, souvent associées à des missions à forte dimension humaine et sociale. Ces résultats montrent qu'il ne faut pas confondre la nature d'un secteur (même orienté vers les services) avec les attentes culturelles des collaborateurs qui peuvent varier indépendamment des caractéristiques du domaine d'activité.

## ➤ Zoom sur l'identification aux valeurs

La dimension « Identification aux valeurs » dans le contrat psychologique souhaité joue un rôle important, car elle touche au besoin d'alignement entre les valeurs personnelles de l'employé et celles de l'organisation. Cette identification reflète le degré auquel un collaborateur se reconnaît dans les principes, normes et objectifs portés par l'entreprise, influençant directement son engagement et son sentiment d'appartenance.

### Résultats : Le degré d'identification aux valeurs selon le secteur :



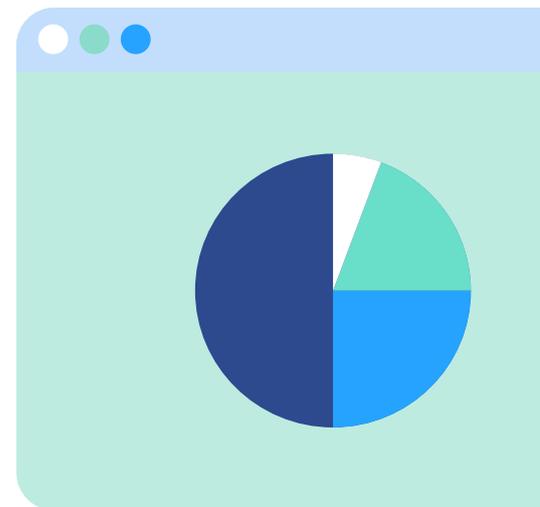
**Il pourrait apparaître étonnant de constater que le besoin d'identification aux valeurs est particulièrement fort pour les collaborateurs des secteurs Services Financiers, Distribution de biens marchands et Bâtiment.** Ces secteurs, souvent perçus comme pragmatiques ou centrés sur des objectifs économiques, semblent néanmoins valoriser des attentes liées à un alignement fort entre les valeurs personnelles des collaborateurs et celles de l'organisation.

**À l'inverse, les collaborateurs des secteurs Tourisme / Loisirs, Services aux entreprises et Industrie / Manufacturing, bien qu'ils expriment un besoin d'identification modéré, présentent des attentes moins prononcées.** Plus surprenant encore, les collaborateurs des Services publics et Services à la personne (pourtant associés à des missions humanistes et sociales) révèlent un plus faible besoin d'identification aux valeurs de l'organisation. Ces résultats soulignent qu'il ne faut pas confondre la finalité apparente d'un secteur avec les attentes culturelles des collaborateurs, qui peuvent diverger de façon significative des stéréotypes liés à leur domaine d'activité.

## ➤ Conclusion de la fouille de données

Le contrat psychologique souhaité, notamment dans sa dimension d'identification aux valeurs, révèle que les attentes des collaborateurs ne correspondent pas toujours aux stéréotypes associés à leur secteur d'activité. Tandis que certains secteurs réputés pragmatiques affichent un fort besoin de relations basées sur l'alignement des valeurs, d'autres, davantage orientés vers des missions humaines ou sociales, se caractérisent par des attentes plus transactionnelles.

**Ces observations encouragent les organisations à dépasser les préjugés et à examiner en détail les besoins spécifiques de leurs collaborateurs. Cela leur permet de bâtir une culture organisationnelle à la fois cohérente et motivante. Cette cohérence sera d'autant plus renforcée, conformément à l'étude précédente, si l'écart entre l'image projetée par la marque employeur et la culture vécue en interne est réduit, favorisant ainsi une culture authentique.**



POINTS DE VUE D'EXPERTS :



UNIVERSITÉ  
CÔTE D'AZUR



julhiet  sterwen

03.

# Pour une culture authentique !

Dirk Steiner est Professeur de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations à l'université Côte d'Azur et il est également membre du comité scientifique de PerformanSe.

Tout naturellement, nous lui avons donc proposé d'évoquer avec nous les questions de culture organisationnelle... et toutes les confusions qui vont avec en termes de perception !

**Quand les salariés eux-mêmes - comme dans l'étude PerformanSe - parlent de culture d'entreprise... de quoi parlent-ils au fond selon vous ?**

C'est justement difficile à savoir ! Les auteurs scientifiques eux-mêmes ont déjà du mal à s'accorder. Quand on s'intéresse cette fois aux représentations sociales, il est presque impossible de savoir si « culture d'entreprise » évoque chez les salariés des ressentis au sein de leur structure ou si le terme leur fait penser à quelque chose d'idéalisé, ce qui devrait exister dans leur vécu professionnel au quotidien. **Ou encore, peut-être mesure-t-on plutôt des éléments du climat organisationnel, c'est-à-dire les perceptions qu'ont les salariés des valeurs et suppositions qui sont les conséquences de la culture organisationnelle.** C'est toujours plus facile d'appréhender des perceptions autour de pratiques que d'identifier ce qui est réellement en arrière-plan de ce que l'on peut observer au quotidien dans une entreprise. En d'autres

termes, on arrive assez facilement à partager des ressentis collectifs, mais pas à définir précisément les valeurs fondamentales, les normes, les récits et les mythes qui les sous-tendent.

**Dans l'étude, le mot « valeurs » apparaît souvent comme élément de définition de la culture par les salariés, de même que des mots comme « entraide », « respect », « bienveillance »... Pourquoi, à votre avis ?**

C'est sans doute le produit d'une certaine culture générale de ces questions, associée à une vision plutôt centrée sur une image positive que le mot « culture » peut véhiculer et comment on voudrait que les choses fonctionnent dans une organisation. **Mais ce qui est absent de ce questionnaire ce sont les aspects spécifiques** de la culture vécue dans l'organisation à laquelle appartient chacun des sondés car ils viennent d'entreprises très diverses.

**La confusion ne procède-t-elle pas aussi d'un marketing actif de la part des organisations, en termes de marque employeur par exemple ?**

Oui, c'est vrai. Des enjeux de communication importants – en termes de recrutement et de stratégies commerciales notamment – ont poussé les organisations à afficher des valeurs positives, attractives... qui ne sont pas nécessairement les leurs en réalité. De même qu'une certaine demande sociétale de durabilité par exemple, exigée par les clients ou les investisseurs. On peut donc se retrouver aujourd'hui – plus qu'avant sans doute – **avec des écarts significatifs entre les éléments de culture officielle déclarés et la réalité des comportements pratiqués et vécus dans l'organisation...**

**Qu'est-ce qui vous semble alors le plus important - au final - quand il est question de culture des organisations ?**

Pour moi, il est surtout essentiel pour des dirigeants d'accepter de reconnaître réellement ce qu'est la culture de leur organisation. Si elle correspond à ce qui est souhaité, alors ils peuvent chercher à l'incarner le mieux possible, exploiter ses forces, ses atouts, ses possibilités. Et – en même temps – reconnaître aussi les limites de cette culture, pour pouvoir en tenir compte et progresser. Plus ce qui est exprimé officiellement est ce qui est mis en œuvre, **et plus la culture sera vécue de manière authentique, plus elle participera positivement d'une cohérence stratégique et d'un alignement de la part des salariés.**

*“ Il est surtout essentiel pour des dirigeants d'accepter de reconnaître réellement ce qu'est la culture de leur organisation. ”*



**Dirk STEINER**

Professeur de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations à l'université Côte d'Azur

# Culture d'entreprise :

## Savoir en faire une alliée de la transformation !

Partner chez Julhiet Sterwen depuis 2012, Luc Tardieu anime la practice Leadership et Management. A l'occasion de projets de transformation organisationnelle importants, il a donc très souvent l'occasion de traiter avec ses clients de questions de culture d'entreprise.

Nous lui avons demandé comment – selon lui – la culture d'une organisation pouvait faciliter ou contrarier la transformation attendue. Et comment la faire évoluer quand c'est nécessaire...

### Pour commencer, comment définissez-vous la « culture d'entreprise » ?

Dans un sens large et ouvert, on peut parler des mots employés dans l'organisation, des cadres de référence, implicites ou explicites, mais aussi des habitudes, des mythes, des récits, des tabous... c'est très large et très complexe.

Dans un sens plus pragmatique et plus opérationnel, **il s'agit d'abord des normes sociales qui régissent les comportements au sein de l'organisation, définissant ce qui est désirable et ce qui ne l'est pas.** L'être humain est un être sociable, qui déteste être exclu du groupe, il cherche donc en permanence à s'adapter au mieux aux exigences collectives. Lesquelles sont largement définies bien sûr par les pratiques du haut de la pyramide.

### En quoi la culture d'entreprise participe-t-elle de la performance collective ?

La culture de l'organisation dit la manière dont l'organisation s'adapte à son environnement. Tantôt ces modes préférentiels servent le propos, et le changement en sera facilité, tantôt elles le desservent, et compromettent ses chances d'aboutir. **Dans des projets de transformation, tout l'art consiste à comprendre** ainsi – dans la culture actuelle de l'organisation - **ce qui fait levier et ce qui fait barrage.**

### Concrètement, comment peut-on avancer sur ces questions complexes ?

Quand on évoque les questions de culture d'entreprise, il y a une trilogie à comprendre et à respecter, autour de trois dimensions toujours à l'œuvre :

**Une dimension de singularité**, au sens où chaque culture est singulière, parce que chaque organisation est unique, dans son métier, son histoire, son organisation, ses valeurs : singularité que l'on ne modifiera pas, mais qui va colorer l'ensemble du processus, et dont on doit bien sûr tenir compte absolument.

**Une dimension d'atouts**, au sens où certaines dimensions de la culture d'entreprise vont servir et faciliter les évolutions attendues : le sens de la relation, de la coopération et du consensus par exemple, dans certaines organisations, ou le goût de l'effort et du résultat concret dans d'autres, ou encore le sens du temps long...

**Une dimension de freins**, enfin, au sens où d'autres dimensions de la culture de l'organisation vont s'inscrire à contre-courant du changement attendu. Dans une organisation classique par exemple, fortement hiérarchisée, avec un fonctionnement encore en silos, reposant sur des valeurs positives d'expertise et d'efficacité, on sait que la transversalité et l'agilité seront plus difficiles à mettre en œuvre, même si elles sont absolument nécessaires, parce qu'elles entrent en contradiction avec les comportements habituellement désirables. Ce sont ces freins que l'on va chercher à identifier et à comprendre, puis à « desserrer », ces éléments de culture que l'on va chercher à faire pivoter...

**Est-ce qu'on peut changer la culture d'une entreprise ? Ou seulement la faire évoluer ?**

**On peut surtout faire évoluer des pratiques !**  
On ne change pas une culture, ça n'aurait pas de sens, mais on peut et on doit tenter de faire mûrir des pratiques nouvelles, en fonction des objectifs de transformation définis. Dans une forme bien sûr, qui soit adaptée aux habitudes du collectif... Tout notre travail de conseil consiste ainsi, à partir d'un diagnostic précis

de la culture de l'organisation et de la manière dont elle concourt ou non à féconder le changement attendu, à identifier les nouvelles pratiques nécessaires, puis à faciliter leur mise en œuvre ensuite.

**Est-ce que le regard que vous portez sur la culture d'entreprise de vos clients surprend leurs dirigeants ?**

Il y a toujours un décalage entre leur perception et la nôtre, pour des raisons évidentes de places et d'angles de vues, mais nos conclusions font souvent office surtout de révélateur. Lorsque nous présentons un diagnostic sur la culture de l'entreprise en COMEX, nos interlocuteurs n'apprennent généralement rien d'essentiel, mais le diagnostic leur permet de mettre des mots clairs et partagés sur des réalités vécues. Et ces mots à leur tour peuvent féconder la transformation.

**Qu'est-ce que vous aimeriez dire en conclusion ?**

La culture d'entreprise n'est pas quelque chose d'abstrait ou d'éthéré, comme on le croit encore trop souvent, c'est d'abord une dimension très concrète de la vie réelle des organisations, qui définit des modes de fonctionnement et des préférences d'action au quotidien... Le travail sur la culture n'est donc pas nécessairement le lieu de recherches approfondies, conduites par des sociologues ou des anthropologues, ce peut être aussi **un travail très pragmatique de mise en évidence des fonctionnements collectifs**, au service de projets de transformation positive.

*“ Dans des projets de transformation, tout l’art consiste à comprendre – dans la culture actuelle de l’organisation - ce qui fait levier et ce qui fait barrage ”*



**Luc TARDIEU**

Partner, Julhiet Sterwen

TÉMOIGNAGES :

 Châteaufort' / THE *Good* FAB.

 RÉMY COINTREAU / **Crédit Mutuel  
ARKEA**

04.

# Châteauform'... la culture au cœur

**Magaly Charlin Gaudin** est de fait la DRH de **Châteauform'** depuis 2016, mais elle n'emploie pas ce titre formel habituel. Soucieuse en effet « de contribution plus que d'attribution », elle préfère l'intitulé : « **Responsable des richesses humaines, Talents & culture** », encadrant deux équipes, l'une responsable du « cadre » de l'expérience Talents (paie, contrats, santé et sécurité au travail RS...), l'autre de dénicher les Talents, de les révéler, de les « engager », et de leur faire vivre la mission. **Chez Châteauform', on parle de Richesses Humaines car les Talents sont considérés comme des richesses et non des ressources.**

Magaly évolue ainsi au sein **d'un groupe familial fondé en 1996 de plus de 2 200 Talents, animant plus de 70 « maisons »** (lieux de séminaires et événementiels), où l'idée même de culture d'entreprise est absolument centrale. Magaly témoigne pour nous de son expérience, dans une organisation construite d'emblée autour d'un concept très fort.

**L'idée de « culture » fait partie intégrante de votre intitulé de fonction, ce qui est rare... c'est donc qu'elle est très importante ici ?**

Oui, tout à fait ! Le Groupe a été créé en 1996 autour de valeurs très fortes d'attention et d'intérêt à l'humain. Dès 2004, de premiers éléments de culture ont été formalisés. Et ils ont été revus, précisés, enrichis en 2021, à la sortie de la crise COVID, majeure pour nous puisque nous ne pouvions plus recevoir de participants, alors que le client est notre raison d'être. Châteauform' est depuis 2022 **une entreprise à mission**, et la culture est vraiment au cœur de l'organisation. On parle ici parfois de notre culture comme de « notre système immunitaire » !

**Comment caractérisez-vous la culture de Châteauform' ?**

En 2021, nous l'avons formalisée autour d'une raison d'être, de six valeurs et de deux autres principes essentiels. Pour vous en donner un aperçu rapide :

**La raison d'être de notre mission : « Les équipes Châteauform' insufflent leur chaleur ajoutée à chaque rencontre pour inspirer les entreprises et leur permettre de révéler leurs Talents. »**



**Nos valeurs sont : Amour du client ; Performance ; Esprit de famille ; Grandir et faire grandir ; Audace et initiative ; Loyauté et honnêteté.**

Le principe de la pyramide inversée : tous les collaborateurs sur site ont tous les droits pour satisfaire leurs clients, quel qu'en soit le coût, sans en demander la permission à leur hiérarchie. Concrètement le patron c'est le client en haut de la pyramide. Les Couples d'Hôtes et leurs équipes sont au service du client. Les équipes des Maisons de Famille sont au service des Maisons (le terrain). Et le Comex, appelé G10, est au service des Maisons de Famille.

Autre point important, Châteauform' est une entreprise managée par les valeurs et non les règles.

### **Comment s'exprime la culture de Châteauform' au quotidien ?**

Elle s'exprime notamment dans **le choix des mots**. En effet nous avons un lexique qui nous est propre et qui est remis à chaque nouveau Talents dans son « baluchon de bienvenue ». De plus, il n'y pas chez nous de serveurs, de femmes de chambre ou de plongeurs, mais des hôtes de table, des maîtresses de maison et des casseroles car nous tenons à valoriser au mieux chaque fonction par rapport à la mission d'ensemble. La culture s'exprime également à travers des rites, très importants chez nous. Pour ne citer qu'un exemple, toutes les fonctions support des Maisons de famille (le siège) passent trois jours par an sur le terrain, lors d'un « retour aux sources », dans une fonction concrète de service, en remplaçant un Talent, sur site. Même le Comex dans son ensemble vient remplacer une équipe complète et tenir un

site pendant une semaine chaque année !

### **Qu'est-ce qui explique que Châteauform' ait intégré ainsi très tôt une démarche d'ensemble cohérente ?**

L'entreprise a été conçue **par deux entrepreneurs qui partageaient des valeurs de service très fortes**. Daniel Abittan avait déjà créé Photo Service et Grand Optical, et Jacques Horovitz avait déjà écrit plusieurs ouvrages sur la qualité de service. Ensemble, de façon très consciente, ils ont donc voulu mettre la satisfaction client et l'humain au cœur d'un métier de service pur. Jacques Horovitz est décédé en 2014, cependant l'entreprise est demeurée une entreprise familiale. Plus de 50% du capital appartient à la famille de Daniel Abittan, le reste à des amis. Le sens du temps long y est donc très naturel, contrairement à des groupes détenus par des fonds, préoccupés surtout de rentabilité rapide à court terme.

### **En quoi cette culture d'entreprise forte participe-t-elle vraiment de la performance collective ? Pouvez-vous établir des liens concrets ?**

Oui, bien sûr, très simplement. Ce que les clients viennent chercher chez nous, c'est d'abord une expérience qualitative, chaleureuse, « sans souci ». Pour la leur offrir, chaque jour, sur chaque site, il faut donc **des équipes très engagées au quotidien disposant d'une très large autonomie pour répondre à tous les besoins clients** quand ils se présentent. C'est ainsi que le principe de pyramide inversée, par exemple, contribue très directement à la performance opérationnelle, qui, pour nous, est absolument indissociable de la satisfaction client...

Il y a deux autres principes qui sont également importants dans notre culture : **les Servants Leader & la notion de Bienformance.**

**Le Servant Leader** est au service de son équipe. Il favorise la confiance, la collaboration et la responsabilisation. Chaque Talent est autonome et participe grandement à la performance collective.

**La Bienformance**, c'est la conviction que la bienveillance est le terreau de la performance. Elle se traduit par l'autonomie et la confiance a priori, la co-responsabilité et l'attention au bien-être de nos Talents.

**Vous êtes entrée dans le Groupe en 2009, vous avez vous-même été Responsable de site (Couple d'Hôtes)... comment évolue la culture Châteauform' dans le temps ?**

On fait bouger les mots, les rites, à chaque fois que nécessaire, mais le plus challengeant aujourd'hui tient surtout à la croissance de l'entreprise. Il devient plus difficile en effet - à plus de 2 000 Talents désormais - de maintenir la structure très plate qui nous

tenait à cœur depuis l'origine. Nous devons créer des fonctions de middle management, et je suis personnellement très attentive à leur donner du contenu et du sens, sans altérer l'esprit d'ensemble.

**En quoi les plus jeunes au sein du Groupe participent-ils aussi d'une évolution de la culture de l'entreprise ?**

Les jeunes nous challengent encore plus sur la Mission, et c'est bien ! Car ils veulent de l'impact, un impact positif sur l'environnement, un impact fort en termes de relations humaines. Et nous les challengeons - nous aussi - en termes de retours, de partages et de comptes à rendre. Car l'autonomie, l'initiative ne prennent sens que dans un cadre tenu et partagé...

**Un mot de conclusion, pour finir ?**

Je crois que l'exemple de Châteauform' montre bien qu'une culture claire, forte et partagée crée vraiment les conditions d'un engagement des Talents... donc une performance réellement durable !

*“ Une culture claire, forte et partagée crée vraiment les conditions d'un engagement des Talents... donc une **performance réellement durable** ! ”*



**Magaly CHARLIN GAUDIN,**  
DRH de Châteauform'

# Culture d'entreprise :

## la définir, la partager... et l'incarner !

Marc-Henri Bernard est **DRH de Rémy Cointreau** depuis 2015, un groupe familial de **2 000 collaborateurs**, aux valeurs très fortes et aux marques historiques, où l'idée même de culture d'entreprise semble naturelle...

Il nous livre ainsi sa vision de ce qu'est pour lui la culture d'entreprise, de son sens et de son utilité, mais aussi de comment l'incarner concrètement dans la réalité des actions RH au quotidien.

**L'idée de « culture d'entreprise » est-elle importante pour vous ? Est-ce d'ailleurs une expression que vous utilisez en interne ?**

Oui, tout à fait ! Je suis personnellement convaincu de **l'importance de défendre et de partager une culture collective forte, donc explicite**. Et, chez Rémy Cointreau, nous avons d'ailleurs mis en place ainsi toute une démarche d'explicitation des valeurs du Groupe, mais aussi des comportements attendus en regard et de la culture d'entreprise à l'œuvre...

**Comment le Groupe a-t-il intégré ainsi une démarche d'ensemble ?**

Quand je suis entré dans le Groupe en 2015, nous avons fait le constat que chaque maison (Rémy Martin, Cointreau...) possédait des valeurs plutôt claires, mais que le Groupe dans son ensemble ne les avait jamais exprimées ni formalisées. Nous avons donc entrepris une démarche collective pour les faire émerger. **Mais, surtout, nous avons ensuite engagé une réflexion pour traduire ces valeurs en comportements concrets**, et faire en sorte que ces comportements soient explicités, suivis et mesurés. Enfin, en 2022, nous avons fait l'effort de formaliser la culture du Groupe, afin de la partager en interne avec tous les collaborateurs, sans exception et d'en faire vraiment un ciment commun.

## Qu'est-ce qui caractérise ainsi la culture de Rémy Cointreau ?

La réponse n'est pas si simple à exprimer en seulement quelques mots, mais je pourrais notamment dire :

**Exigence**, parce que nos produits se doivent naturellement d'être au top de leurs catégories respectives,

**Respect de la personne, bienveillance, autonomie...** qui constituent des marqueurs très forts du Groupe.

Beaucoup de rapports d'étonnement de nouveaux embauchés témoignent ainsi de leur surprise face à l'aide désintéressée qu'ils vont très facilement recevoir en interne lors de leur intégration.

**Sens du temps long** aussi, bien sûr, parce que nos produits ont besoin de temps, de beaucoup de temps, comme les terroirs dont ils sont issus, et parce que le groupe est un groupe ancien, familial, capable de se projeter sur des durées importantes, au-delà des résultats financiers de court terme.

## Comment s'expriment concrètement ces dimensions au quotidien dans une activité RH ?

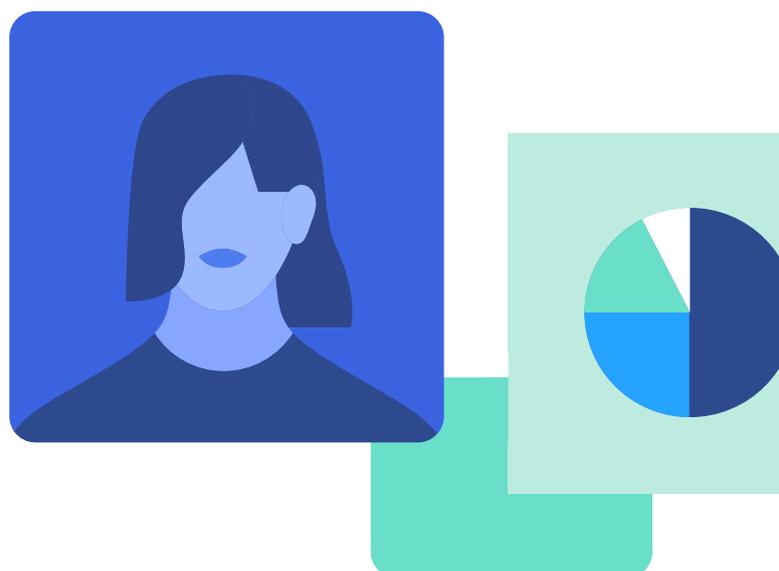
Le respect de la personne, l'esprit de collaboration par exemple deviennent pour nous des clés de recrutement essentielles, dans la façon dont nous le conduisons comme dans les qualités que nous recherchons chez nos candidats. Nous pratiquons donc sans tests, seulement en entretiens, lors de « rencontres » successives. Et pour incarner la confiance que nous leur accordons, nous avons été parmi les tout premiers à supprimer la période d'essai pour les nouveaux embauchés, dès 2019...

Le sens du temps long s'exprime dans la volonté permanente de faire progresser tous nos collaborateurs, et de leur permettre d'évoluer

durablement dans le Groupe. L'équipe Talents n'est d'ailleurs pas rattachée à la DRH, mais à la Direction Générale, pour plus de liberté, dans les propositions de mobilité notamment, en France comme à l'international. Et elle assure le suivi personnalisé de près de 600 personnes en direct...

## En quoi la culture d'entreprise participe-t-elle ainsi vraiment de la performance collective ? Pouvez-vous établir des liens concrets ?

Oui, bien sûr. Elle nous aide à recruter des personnalités réellement compatibles, avec une qualité de « matching » durable supérieure. Elle nous permet également de mieux définir les comportements collectifs attendus, de mieux les suivre et les évaluer. De façon plus générale enfin, elle constitue un ciment pour l'ensemble du Groupe et nous permet de porter une marque employeur forte, distinctive. Elle facilite aussi l'ensemble des partenariats dont le Groupe a besoin. Dans la concurrence que se livrent les groupes de spiritueux pour acquérir de nouvelles marques, la qualité perçue de notre culture peut être en effet un atout précieux.



**Avant de travailler en entreprise, vous avez été un grand sportif (international français de handball), la tentation est donc grande de vous demander un parallèle avec le monde du sport...**

Dans une équipe de sports collectifs, la performance est toujours aussi le produit d'une ambition, d'une cohérence... et d'un primat du groupe sur l'individu ! On ne gagne pas un championnat, par exemple, sans s'être projeté très tôt sur l'objectif, sans avoir mis tous les moyens possibles en œuvre pour atteindre cet objectif et sans avoir fédéré le groupe autour, en sachant privilégier la dimension collective sur les égos individuels. Car on retient toujours les titres, les finales, les victoires, pas les écarts de performance à la marge. Que vous ayez marqué six buts ou manqué trois tirs n'est important que sur le moment. Mais c'est toujours la performance du groupe qui fait sens à la fin.

**Un mot de conclusion ?**

La culture d'une entreprise sera d'autant plus réelle, vivante, opérante qu'elle sera parlée et partagée bien sûr, mais aussi incarnée très concrètement. Il faut pouvoir la traduire en comportements concrets attendus, mesurer ces comportements... et en tirer des conclusions si besoin, même difficiles. Si vous voulez développer un véritable esprit de coopération par exemple, ce ne doit pas être seulement un joli mot sur des affiches à l'accueil ou sur le site corporate, mais un véritable attendu, de chacun et de tous, clair et sans compromis.

*“ Une culture d'une entreprise sera d'autant plus réelle, vivante, opérante qu'elle sera parlée et partagée bien sûr, mais aussi incarnée très concrètement. ”*



**Marc-Henri BERNARD**  
DRH de Rémy Cointreau

# Raison d'être et mission...

## la colonne vertébrale de l'entreprise !

**Pierre Tucoulat est le co-fondateur de The Good Fab** à Nantes. Petite structure dédiée à la conception et à la fabrication d'objets qualitatifs pour les entreprises (cadeaux, goodies, produits de marques), elle s'est constituée autour d'une mission claire et forte : designer et produire des objets utiles et durables en valorisant des savoir-faire locaux, en France et en Europe de l'ouest.

Il nous livre ainsi **sa vision d'entrepreneur** de ce qu'est pour lui la culture d'entreprise, et de comment elle inspire l'ensemble des gestes de l'organisation au quotidien.

**Vous avez créé The Good Fab – avec Carla, votre associée - autour d'une idée forte... Quels mots employez-vous spontanément pour l'évoquer ?**

Spontanément, nous aimons à parler de notre « **mission** », sinon de notre « **raison d'être** », des mots forts, engageants, inspirants. On parle aussi naturellement de « **valeurs** » partagées, des valeurs de transparence et d'intégrité notamment. En revanche, le terme culture n'est pas un mot que nous employons entre nous...

**Comment vous est venue l'idée de structurer formellement une raison d'être ? Est-ce à l'origine de votre projet commun ? Avez-vous commencé par ça ?**

Non, ce n'est pas venu d'emblée. Au départ nous avons créé une première structure

– Zeste – autour de la seule fabrication en France de gourdes en inox de haute qualité, et la mission d'ensemble ne nous apparaissait pas encore si clairement, à vrai dire. C'est en créant ensuite The Good Fab, sur une base d'offre élargie, que nous avons pu mieux identifier, donc exprimer notre mission, et ainsi mieux la transmettre aussi. Sur cette base de cohérence, nous avons également pu **être certifiés B Corp**.

**Comment cette raison d'être va-t-elle irriguer la vie de l'entreprise ?**

Pour moi, elle doit vraiment inspirer chaque geste, chaque pratique, chaque process, chaque relation, se diffuser en permanence dans l'entreprise, **constituer ainsi la colonne vertébrale du projet, nous en garantir le cap et la cohérence...**

## En quoi c'est important concrètement au quotidien ?

C'est important **en recrutement**, pour attirer des personnalités qui nous correspondent. C'est important **en management**, parce que la qualité du projet commun doit nous rendre fiers de ce que nous faisons ensemble. Et c'est important **vis-à-vis des clients** pour avoir de vraies histoires convaincantes à leur raconter ! Nous avons à cœur en effet de valoriser nos produits, de leur parler de nos fournisseurs, de leur délivrer un maximum d'informations sur ce qui est fait, où, comment, par qui, de la manière la plus vivante et la plus transparente possible...

## Mais ça vous limite aussi ?

Oui, bien sûr... **Et ça nous permet de garder le cap** ! Ça peut nous amener en effet à ne pas recruter des candidats compétents, par exemple, qui ne seraient pas en adéquation avec nos valeurs. Et, surtout, ça nous amène à refuser des commandes potentielles, notamment de grandes entreprises sur des volumes importants, là où les exigences de prix sont souvent incompatibles avec notre logique qualitative. Ce n'est pas toujours simple pour nous en termes de développement... mais c'est le prix à payer pour rester droit dans notre modèle, avec des fournisseurs de proximité et

une traçabilité maximale.

## Quels sont les clients qui apprécient le mieux le projet que vous proposez ?

Nous avons de nombreux **clients PME dans l'industrie et l'énergie**, avec, comme nous, une vraie culture produits / fabrication. Nous attirons également de nombreux **clients de l'univers public** qui apprécient le sens de notre action, la transparence de nos discours, la préservation de l'emploi en local... Et aussi des **clients du luxe**, toujours soucieux de très haute qualité dans toutes leurs offres...

## Vous avez envie de grandir encore ?

Bien sûr ! Et d'abord pour le plaisir de l'aventure collective, d'embaucher, de se développer ensemble.

## Si vous aviez un conseil à donner à de jeunes entrepreneurs sur les questions de valeurs et de missions ?

Méfiez-vous des valeurs placardées sur des affiches dans les entreprises, elles n'ont souvent pas beaucoup de sens ni d'impact. Préférez des missions claires, concrètes, engagées au quotidien...

*“ C'est important en recrutement, pour attirer des personnalités qui nous correspondent. C'est important en management, parce que la qualité du projet commun doit nous rendre fiers de ce que nous faisons ensemble. ”*



**Pierre TUCOULAT**  
Co-fondateur de The Good Fab

# Culture d'entreprise, raison d'être, mission : le manager au cœur

Fabienne Quiniou est responsable de projet transverse sur l'expérience managériale au **Crédit Mutuel Arkéa**, dans un groupe bancaire d'origine bretonne de 11 000 collaborateurs, une entreprise « à mission » qui s'est dotée d'une raison d'être dès 2020.

Elle témoigne ainsi, pour nous, de ce qu'est la culture du Groupe, mais aussi du **rôle clé que les managers ont à jouer dans son incarnation, sa cohérence et son évolution.**

## L'idée de culture d'entreprise est-elle importante dans le groupe Crédit Mutuel Arkéa ?

Oui, bien sûr. L'expression n'irrigue pas le quotidien de nos 11 000 collaborateurs, mais tous savent en revanche qu'ils appartiennent à un groupe bancaire coopératif, construit autour de racines bretonnes et de valeurs collaboratives très fortes. Et c'est d'autant plus vrai que nous sommes une entreprise « à mission » depuis 2022 déjà, avec une raison d'être désormais explicite, co-construite et largement partagée en interne, autour de la vision ambitieuse d'un développement pérenne.

## C'est quoi pour vous une « culture d'entreprise » ? Qu'est-ce que vous associez naturellement à l'expression ?

Pour moi, il y a d'abord une histoire, des origines. Ensuite il y a le système de valeurs partagées qui s'est construit au fil du temps.

Mais je crois également très important tout ce qui relève de la manière de penser et d'adresser les sujets tous ensemble. A ce titre, la ligne managériale a un rôle très important à jouer pour incarner au quotidien la cohérence souhaitée. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons aussi développé en 2022 un référentiel managérial propre au Groupe...

## Comment pourrait-on caractériser en quelques mots la culture du Groupe ?

Dans ce qui nous définit, il y a d'abord la **dimension coopérative**, les valeurs mutualistes, la relation aux sociétaires qui participent à la gouvernance du Groupe, l'importance de valeurs de collaboration très fortes qui en découle. Je trouve d'ailleurs très intéressant que le Groupe soit dirigé aujourd'hui par deux femmes, constituées en binôme. Comme l'incarnation directe de valeurs et de pratiques collaboratives...

Ensuite il y a une **dimension d'innovation**, un modèle de développement ouvert, une réelle culture entrepreneuriale, un écho peut-être de la culture de marins de la Bretagne, du risque et de l'exploration.

Enfin, il y a aussi ce côté terrien, ancré sur son territoire, qui se caractérise par **le goût du travail et l'humilité**. On aime faire ici, et prouver, concrètement !

### **Comment la culture de l'organisation peut-elle constituer alors un levier de performance collective ?**

Quand nous créons une raison d'être, c'est bien pour **formaliser, exprimer, rendre explicite une vision à long terme et un projet de développement positif**, issus de la culture du Groupe, mais agissants aussi ! Donc générer in fine une performance accrue, qu'elle soit financière ou extra financière, car nous veillons à toujours concilier ensemble les deux dimensions.

### **La raison d'être serait ainsi à la fois une expression de la culture... et une intention d'évolution ?**

Tout à fait. Dans un groupe comme le nôtre, nous nous devons de **respecter une authenticité réelle**, il ne pouvait pas être question de marketer une raison d'être de toutes pièces, c'est pourquoi nous avons pris le temps de la construire et de la partager, en y associant vraiment toutes les parties prenantes. Mais elle a aussi vocation à définir en même temps un cap, et à nous aider à faire pivoter le modèle d'affaires afin d'atteindre nos objectifs de développement pérenne.

### **Vous êtes plus spécifiquement en charge des questions d'expérience managériale... en quoi le manager est-il particulièrement concerné ici ?**

Le manager a par nature un rôle central dans l'incarnation de la culture, des valeurs, des modèles au quotidien. **Il est le pivot autour duquel s'organisent les actions et les équipes**. C'est lui qui est garant de la vérité du modèle, dont il est à la fois le témoin et l'agent. Il doit donc avoir une vision très claire de son rôle, et ce n'était pas nécessairement le cas jusqu'ici, dans un groupe fait d'une trentaine d'entités différentes qui plus est. D'où l'idée de mettre en œuvre un véritable référentiel managérial commun, naturellement co-créé avec les équipes également.

### **Sur quels principes repose ainsi le référentiel ?**

Pour ne citer que la « phrase clé », nous avons ensemble défini sa mission globale au sein du Groupe comme : « **Réussir notre projet collectif en créant les conditions qui permettent de révéler et faire grandir les talents de chacun** ». Dans une vraie cohérence toujours, propre au Groupe et à sa culture, respectant valeurs de collaboration et vision long terme...

Je crois que le référentiel est ainsi bien à la fois le miroir d'une réalité vécue, l'écho de valeurs humanistes et l'incarnation de la raison d'être, dans le cadre d'un alignement global de l'organisation depuis les fonctions dirigeantes...

***“ Le manager a par nature un rôle central dans l’incarnation de la culture, des valeurs, des modèles au quotidien. Il est le pivot autour duquel s’organisent les actions et les équipes. C’est lui qui est garant de la vérité du modèle. ”***



**Fabienne QUINIOU**

Responsable de projet,  
Crédit Mutuel Arkéa

SYNTHÈSE

# Une culture d'entreprise : pour quoi faire ?

---

05.

# Une culture d'entreprise : pour quoi faire ?

Identifier, nourrir, partager une culture d'entreprise forte présente de nombreux avantages d'un point de vue RH.

**En synthèse, petite revue rapide de quelques dimensions clés :**

## Mieux recruter



C'est sans doute le bénéfice le plus direct et le plus évident. **Une marque employeur forte** – si elle repose sur une vraie culture d'entreprise authentique – peut constituer un facteur clé de succès majeur.

On préfère toujours travailler en effet aux côtés de ceux qui connaissent leurs valeurs, les incarnent et les défendent avec conviction ! C'est ce socle solide qui permet de construire des adéquations positives et durables entre les emplois, les individus et l'organisation qui les accueille.

D'après Heskett et Kotter, auteurs de « Culture et performances : second souffle de l'entreprise », les entreprises ayant une culture forte et partagée par les salariés sont six fois plus performantes que celles ayant une culture faible. Les talents sont attirés par la performance et la nourrissent en retour.

## Mieux fidéliser



L'expérience des métiers et la mémoire des savoir-faire constituent un actif majeur pour l'organisation, qui a donc tout intérêt à le préserver et l'entretenir pour faire la différence. **Or, fidéliser ses collaborateurs suppose de favoriser leur engagement.** Et l'engagement n'est pas sans lien avec la culture de l'organisation...

Une étude d'Audrey Charbonnier-Voirin, par exemple, montre en effet que l'intention de quitter l'organisation est plus faible lorsque les collaborateurs en évaluent positivement la culture. Il est donc important de considérer la vision de l'organisation et de l'exprimer à travers sa culture pour proposer une façon propre et différente de voir l'avenir. Sans cela, pourquoi, les collaborateurs n'iraient-ils pas seulement au plus offrant ?

Plus la culture de l'organisation est visible, assumée et incarnée, plus elle devient un puissant levier de fidélisation. Elle attire, retient et motive les individus qui lui ressemblent. Dire que l'on est avec intégrité et le vivre pleinement crée un cercle vertueux.

## Mieux manager



Pour pouvoir bien manager, il faut aussi une conscience claire de ce qui est demandé aux managers par l'organisation. Or, cette vision précise et partagée fait souvent défaut en réalité. Et ce d'autant que les modèles utilisés s'inspirent trop souvent de sources externes, de règles générales et de discours théoriques.

En revanche, si le **référentiel managérial** est justement **fondé en cohérence avec la culture d'entreprise**, et si cette culture est authentique, il clarifie vraiment les bases communes et renforce le partage collectif. Il donnera en effet à chacun des clés de compréhension spécifiques, en lien avec le quotidien et le cadre commun d'une réalité vécue.

## Mieux transformer



Pas de performance durable sans adaptations aux variations de l'environnement, et pas d'adaptations réussies sans transformations bien conduites. Or, trop de projets de transformation échouent, parce que les facteurs humains à l'œuvre sont sous-estimés (cf. études BCG et McKinsey par exemple)

L'étude et l'analyse précise de la culture organisationnelle répond justement à ces enjeux afin ne pas négliger ce qui se joue ici pour l'ensemble des acteurs. Elle constitue en effet un éclairage très utile des représentations, des croyances, des processus en cours et des verrous psychologiques pouvant limiter le degré d'adaptation de l'organisation aux défis qu'elle rencontre. Et ce afin de favoriser l'agilité et l'adaptation...

CONSEILS

# Comment définir la culture d'entreprise ?

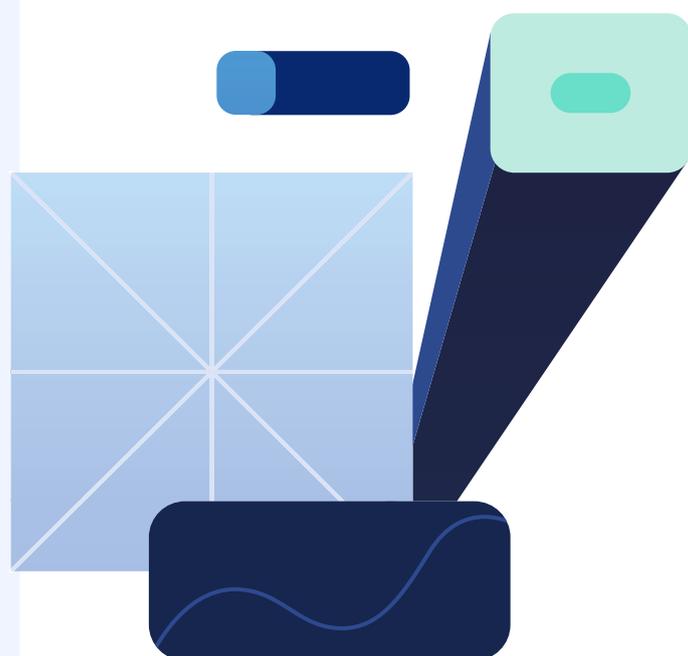
---

06.

# Comment définir la culture d'entreprise ?

La culture d'une entreprise est comme un cadre stable qui influence les comportements. Ces normes, ces valeurs et ces façons de faire perdurent dans le temps. Cependant, ce sont aussi les comportements quotidiens de chacun qui construisent et transforment, de manière subtile, cette culture. Les actions individuelles et collectives renforcent ou modifient cette base culturelle sans pour autant altérer sa stabilité fondamentale. Pour comprendre véritablement la culture d'une organisation, il est donc essentiel d'étudier les comportements de ses membres, car ils en sont à la fois le reflet et la source.

**Dans cette partie nous proposons la méthode PerformanSe en trois étapes. Elle vise à identifier et analyser ces comportements pour mieux comprendre et caractériser la culture d'une entreprise.**



# 01.

## > Identification des marqueurs de la culture par une approche exploratoire

La méthode débute par une série d'entretiens (une dizaine) sur ce que vivent au quotidien les managers et les collaborateurs. Il s'agit d'identifier les premiers facteurs qui façonnent la performance au sein de l'entreprise. On détermine ainsi les éléments de la culture qui pourraient motiver les collaborateurs, mais aussi ceux qui pourraient les freiner. **Plus précisément, les éléments à identifier sont :**

- La compréhension par les collaborateurs de la vision de l'entreprise ;
- La compréhension des codes politiques propres à l'entreprise ;
- La compréhension des processus de performance au travail ;
- L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise à différentes échelles.

## > Comment ? Interroger les collaborateurs !

Il est difficile d'extraire des marqueurs de la culture sans appréhender l'expérience quotidienne au travail. Il nous semble indispensable de pouvoir apprécier objectivement ce que ressentent les managers et les collaborateurs afin de recueillir ce qu'ils aiment, mais aussi leurs craintes et leurs attentes.

Pour guider les entretiens, nous utilisons ce que nous appelons des cartes d'expérience. Elles permettent un recueil de l'expérience collaborateur et une analyse structurée.

### Notre conseil :

En fonction de la taille de votre organisation, interrogez une dizaine (ou plus) de collaborateurs (managers, managers de proximité et collaborateur.trices) à l'aide de supports ludiques comme des « cartes d'expériences ». En garantissant l'anonymat, ces cartes permettront aux participants d'exprimer leur vision de la culture interne à l'entreprise. L'analyse permettra de mettre en évidence les éléments de culture tels que réellement vécus dans l'organisation.

# 02.

## > Une approche par l'analyse de données quantitatives

La deuxième étape de notre méthode vise à capter des données comportementales et des données sur les représentations des collaborateurs. Ces données permettent une description objective des normes de fonctionnement privilégiées au sein de la structure.

**Ceci permet d'investiguer :**

- Les compétences managériales privilégiées : Management des équipes, Management des activités, Management du Changement.
- Les motivations principales et les conditions environnementales nécessaires à leur expression.
- La compréhension du contrat implicite qui lie la population à l'entreprise (contrat psychologique souhaité)
- Les schémas cognitifs (représentations mentales)
- Des données d'engagement (affectif/cognitif)

## > Comment ? Utiliser des questionnaires standardisés !

Il serait difficile d'extraire ces marqueurs de la culture sans données quantitatives. Il nous semble alors indispensable de pouvoir apprécier objectivement les comportements, les modes d'interactions, les motivations, le contrat psychologique souhaité et les termes de la relation implicites entre les collaborateurs et leur organisation afin d'identifier les modes de fonctionnement privilégiés.

### Notre conseil :

Pour procéder à cette étape, vous pouvez faire appel à un prestataire comme PerformanSe pour déployer un questionnaire (environ 15 minutes par personne) permettant de mesurer ces différents aspects sur un échantillon représentatif. Nos questionnaires peuvent alors être utilisés pour réaliser une cartographie illustrant les représentations, motivations et comportements qui portent les normes de fonctionnement intra-organisationnel.

# 03.

## > Des ateliers pour confirmer les hypothèses

Par des ateliers collectifs, la troisième étape vise à confronter les hypothèses (résultats) des deux étapes précédentes afin de confirmer « l'esprit maison » et les règles régissant le fonctionnement quotidien interne.

### Ces ateliers permettent de :

- Déterminer le processus décisionnel sur la base de mises en situation
- Confirmer les hypothèses de l'approche exploratoire
- Confirmer les hypothèses de l'analyse de données
- Limiter les biais cognitifs
- Valider les principes pour se projeter positivement
- Prendre de la hauteur sur ce qui caractérise précisément l'entreprise.

## > Comment ? Réaliser des ateliers du type « focus group » !

Il serait difficile de valider les hypothèses sans les confronter à des situations et dans leur opérationnalité. Il nous semble alors utile de proposer des scénarii issus des hypothèses et d'interroger la population interne sur sa compréhension et la validité des marqueurs culturels identifiés dans les étapes précédentes.

### Notre conseil :

2 à 3 focus groups de 8/10 personnes permettraient de juger si les principes d'appartenance mis en évidence dans les étapes précédentes s'appliquent bien dans le contexte de l'entreprise.

# Conclusion :

## Culture d'entreprise : la connaître, la reconnaître... et l'exploiter au mieux !

Il nous semble ainsi essentiel de connaître et de reconnaître vraiment la culture à l'œuvre dans chaque organisation, pour pouvoir se l'approprier, la cultiver, la renforcer, la stimuler, en mesurer ses limites, jouer de ses habitudes et nourrir ses récits.

A l'heure d'une « guerre » des talents et des transformations, où chaque recrutement, mobilité, promotion est à la fois un enjeu, une opportunité et une difficulté, où chaque décision a un effet immédiat sur la performance, une culture d'entreprise assumée et reposant sur une vision claire des normes de fonctionnement est un atout essentiel pour faire des choix éclairés.

Elle suppose de sortir des grands discours, des tendances et des éléments de langage renvoyant le plus souvent à la marque employeur.

Sans une culture réellement explicitée, nourrie, portée, le risque d'anonymat, de standardisation et donc aussi de désengagement est grand ! A fortiori dans un monde où les organisations ont déjà fortement tendance à se ressembler toujours plus, sous l'impact des questions de technologies, de réglementation, ou d'internationalisation...

Pour exister de façon durable et reconnue, pour recruter et fidéliser de façon impactante, pour piloter les transformations au plus juste,

au plus près de la réalité de l'organisation, il importe de savoir qui on est, et aussi de le faire savoir.

Une culture qui ne serait qu'image et théorie aurait certainement l'avantage de plaire au plus grand nombre, mais au risque d'être décalée des normes de fonctionnement réelles et serait alors le support d'erreurs d'appréciation.

Nous avons tous à gagner à préciser objectivement ce qui fonde notre culture organisationnelle, dans ses recoins les moins visibles et les plus implicites afin d'agir avec lucidité et au plus près de sa réalité. Elle renforce la résilience grâce à une mesure objective des ressources, des moyens et des processus pour faire face à des périodes critiques.

Enfin, elle favorise l'engagement durable en mettant en lumière des règles du jeu claires dans l'adaptation aux défis du marché.

Non, décidément, la culture d'entreprise n'est pas une option ! Et, non, elle n'est pas qu'image et idéal. Elle est finalement ce qui fonde notre personnalité organisationnelle et notre différence !

**Dominique Duquesnoy**

Directeur Général de PerformanSe



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

## Merci à l'ensemble des contributeurs de ce livre blanc :



 performanse