

**EHRDC2017#**

## **Les cultures d'entreprises au défi d'un monde nouveau**

**Yves Barou**

**« J'ai compris que tout le malheur des hommes venait de ce qu'ils ne tenaient pas un langage clair »**

**Albert Camus, la peste, 1947.**

Parler un langage clair, utiliser les bons mots. Et Camus dit plus loin : » j'ai pris le parti de parler et d'agir clairement pour me mettre bon chemin.

L'ambition première de ce cercle Européen est précisément de parler clairement pour se comprendre d'une entreprise à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre.

Et pour cela de parler clair, non pas forcément avec la même langue, mais avec les mêmes concepts, avec des concepts qui permettent de comprendre les entreprises et donc d'agir.

Pourtant rien n'est plus difficile que d'utiliser les mêmes concepts. Surtout dans le domaine des ressources humaines où les concepts-valises, les mots « auberge espagnole » et les raccourcis font flores et évitent souvent de réfléchir.

Dans un domaine déjà propice à la pensée en prêt à porter, la globalisation a apporté sa dose de flou.

Parler le « globish », dans un anglais appauvri, est souvent le meilleur moyen de répéter les mêmes slogans, sans vraiment se comprendre d'ailleurs.

Comment traduire en Anglais ou en Français, le « Mitbestimmung » allemand ; certainement pas par codétermination ! Et comment traduire le concept de laïcité à la Française ; certainement pas par « sécularism ». On pourrait multiplier les exemples.

Que dire par exemple des mots flexibilité et anticipation, parfois vécus comme opposés et irréconciliables. Plusieurs d'entre nous ont soufferts quand il s'est agit de traduire, pour une convention ou un accord Européen, la formule magique française GPEC, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ou plutôt, mais là on entre dans le débat, gestion prospective des emplois et des métiers.

Et on pourrait disserter longuement sur les malentendus que véhicule le mot diversité ; né dans le cadre des programmes d' EEO « equal opportunities » américain avec ses réglementations complexes et très prescriptives, qui font le cauchemar des DRH, et dans un contexte communautaire, il a été transposé sans vergogne dans des contextes forts différents jusqu'à englober les sujets d'égalité hommes –femmes alors qu'il ne s'agit plus dans ce cas de protéger une minorité et que l'origine et la nature de la question sont tout autres.

On pourrait encore parler du mot inclusion qui a trouvé naissance dans les réflexions de la Commission Européenne comme remède à l'exclusion. Mais les mots ne sont pas innocents et ainsi insertion renvoie au concept d'égalité des chances tandis qu'inclusion à celui de diversité et, pour moi, de communautarisme.

Derrière ces mots il y a des vraies questions et il est normal de tâtonner pour les désigner précisément.

Utiliser un concept, suppose d'entrer dans un cadre de pensée avec ses références historiques et sa complexité mais c'est le prix à payer pour ne pas caricaturer.

C'est beaucoup plus qu'un mot !

Mon rêve dès lors est que nous nous enrichissions des concepts des autres sans les appauvrir pour parvenir à une pensée plus ouverte et donc plus pertinente.

Etre Européen, devrait se traduire par la maîtrise et la synthèse des avancées de chaque culture, c'est peut-être cela qu'il faut redécouvrir aujourd'hui puisque l'Europe est à la croisée des chemins.

Si l'universalisme porté pendant des décennies par l'Occident a vécu, l'Europe, grâce à sa diversité et à sa complexité, peut en effet être un des creusets d'une pensée plus large.

Encore faut-il utiliser le concept pertinent et non pas le dernier slogan à la mode. N'est-il pas symptomatique que les publicitaires désignent désormais l'idée centrale d'une campagne comme un « concept ».

Pour moi utiliser le bon mot est une obsession et c'est d'ailleurs pour cela que je viens de publier un lexique sur les mots de la formation professionnelle pour pourfendre des mots aussi datés que candidats, catalogue ou prescription.

Notre première tâche sera donc, et ce n'est pas un détour, de s'interroger sur les concepts et pour cela François Julien sera notre guide.

Identités, appartenances, universalité, sa mission est de nous aider à faire un peu de ménage !

Ce travail est d'autant plus nécessaire que le domaine des cultures d'entreprises que nous abordons cette année est propice à toutes les approximations.

On peut dire, me semble-t-il que la culture est l'élément appris du comportement humain ; avec des institutions culturelles primaires (famille, écoles, armée, mouvements de jeunesse...) et « secondaires » comme les religions, la formation professionnelle ou les engagements politiques ou sociétaux, ou encore l'entreprise, même si on l'oublie souvent alors qu'elle est une des institutions à le mieux résister.

La culture est le fondement de tout le symbolique d'une société. Parlant de cultures d'entreprises, il faut d'abord lever une ambiguïté. Chaque groupe social a sa culture et l'entreprise n'y échappe pas. La culture de l'entreprise, ce n'est pas seulement la culture de la direction, celle qu'elle s'efforce de promouvoir parfois maladroitement.

Il y a trois années, nous avons débattu sur la constitution du capital humain, du patrimoine humain, nous avons analysé la façon dont le corps de l'entreprise se constitue et se maintient comme « corps constitué » de compétences, de capitaux humains, de symboles et de pratiques.

Nous avons ainsi travaillé sur ce qui est permanent dans l'entreprise, ce qui fait que, à travers la succession des équipes, des salariés, des dirigeants, des évolutions du marché à laquelle toute entreprise qui dure est confrontée dans son histoire, il se conserve malgré tout quelque chose qui fait que l'entreprise demeure elle-même, que quelque chose perdure d'elle-même.

La capacité d'une entreprise à mobiliser sa culture pour relever le défi de nouveaux métiers devient ainsi un élément clé de sa réussite. Au-delà de la question de l'existence d'un marché accessible se pose plus fondamentalement celle d'une adéquation entre la culture et les nécessités stratégiques.

On pourrait citer toutes les entreprises qui ont refusé une diversification au motif que leur culture ne leur faciliterait pas la mutation ou encore France Telecom qui a rencontré des difficultés face à une mue nécessaire.

On pourrait aussi citer le groupe Bouygues qui, même dans ses équipes de la filière téléphonie, conserve quelque chose de la culture BTP dans son fonctionnement et son management, culture transmise y compris à des personnels issues d'autres cultures professionnelles.

Cela explique des échecs quand par exemple la stratégie définie ne correspond pas à la véritable culture de l'entreprise. Ou quand un dirigeant parachuté essaie vainement de casser la culture d'une entreprise, comme dans les années d'errance du groupe Thales.

Parfois, à l'inverse, un dirigeant en prend la mesure exacte ; travaillant avec le patron d'une entreprise de taille moyenne de la métallurgie, j'avais été frappé que celui-ci refuse un projet de diversification alors que le marché existait et que l'opportunité se

présentait, au motif que cela ne correspondait pas à la culture de l'entreprise.

Sage et trop rare reflexe !

Définir ce patrimoine culturel de l'entreprise suppose donc de comprendre les conditions de sa transmission ; ainsi certains comportements qui sont admis par le corps social d'une entreprise et qui seraient absolument impossibles dans une autre ; les rituels professionnels qui lui sont propres (gestion par exemple des réunions, des espaces de concertations...), le rapport aux objectifs, la relation entre pouvoir et responsabilité plus ou moins disjointe... Ou bien dans des registres très personnels : le langage et le vocabulaire utilisés, le recours à des acronymes et à un jargon professionnel spécialisé et abscons, les codes vestimentaires induits de façon tacite, le rapport au temps et à la ponctualité, autant de manifestations qui sont du ressort du sociologue.

Dans un premier temps, nous aurons à réfléchir sur la dimension de ces cultures, nationales ou internationales, sur la manière de produire du commun qui ne soit pas de l'uniforme.

A l'heure de la montée des nationalismes et de la mise en exergue des cultures nationales, l'entreprise reste t-elle un lieu de globalisation, cohérente sinon heureuse ? Faut-il aller vers un modèle multidomestique, comme d'entreprises aussi diverses que Thales ou Bic le tentent ?

Le cas de BIC est intéressant car si la référence, j'allais dire le culte de la simplicité est une valeur commune, la décentralisation est forte de telle sorte que les Brésiliens croient Bic brésilien les Américains américain et les Français français...

Cette culture renvoie bien sûr au degré de cohérence et de diversification, à la nature partagée des technologies, à l'existence de produits mondiaux, à la nature du business, BtoB ou BtoC.

Dans un second temps, nous aurons à examiner les défis nouveaux auxquels les cultures d'entreprises ont à faire face: la transformation numérique bien sûr qui était notre thème l'an dernier, mais aussi les conséquences de la transition énergétique ou les changements sociologiques dans l'entreprise avec le poids croissant des femmes, ou les aspirations différentes d'une nouvelle génération.

Plus généralement c'est la société qui s'invite dans l'entreprise et y amènent ses contradictions : irruption des religions ou de revendications culturelles dans l'entreprise ; refus d'une globalisation jugée inhumaine ; perte de confiance dans les élites...

L'entreprise est ainsi ballotée, mais de ces difficultés on peut imaginer un double mouvement positif : que l'entreprise soit un des lieux majeurs où s'invente de nouvelles pratiques avec une capacité, par nécessité à penser le global qu'ont perdu beaucoup d'autres institutions, donc à inventer face à des questions communes des réponses communes sinon universelles ; il n'y a rien de mieux en effet pour forger une communauté que de répondre ensemble à des défis nouveaux et communs ? c'est d'ailleurs un des paradoxes du retour des nationalismes que chacun se replie sur lui-même pour résoudre des problèmes qui sont identiques à ceux du voisin !

Enfin dans un troisième temps, nous pourrions revenir sur le comment. Comment créer et développer une culture d'entreprise avec ses rites et ses symboles : calendriers et process ; références managériales ; lieux symboliques ; expression de reconnaissance; langues...

La culture est devenu un thème central, à tel point qu'il est maintenant incorporé dans les référentiels RSE, comme celui d'Amundi par exemple. L'exemple de Vinci illustrera cet élargissement de la perspective.

Et pour mesurer le chemin à parcourir et la force potentielle des cultures d'entreprises, le détour par la Corée s'imposera.

Et nul doute que le thème de la confiance, sur lequel beaucoup de travaux convergent aujourd'hui surgira.

Dans cette troisième séquence nous donnerons enfin la parole au groupe miroir de plus jeunes qui ne manqueront pas d'apporter leur vision spécifique.

Et comme, avec ses calendriers et ses rites, la culture d'entreprise a à voir avec le jardinage, Christian Monjou reprendra samedi tous ces thèmes en nous parlant de la culture comme un jardin !