

La culture d'entreprise, nécessaire et insaisissable



Tous les groupes familiaux, Michelin, Mulliez ou Hermès, ne raconteront pas la même histoire. Ici un artisan de la maison Hermès réalise une selle. -
Shutterstock

Tendance | La culture d'entreprise est une priorité aux yeux des dirigeants. Mais comment lui donner corps sur le terrain ?

Selon l'étude *Board Leadership in Corporate Culture* publiée récemment par le cabinet de conseil et d'audit Mazars, les conseils d'administration font figurer la culture d'entreprise à la troisième place de leurs priorités, après la stratégie et la performance financière. Mais sur le terrain, cet engagement ne transparait guère. « *Seul un administrateur sur cinq en Europe déclare consacrer du temps aux questions de culture d'entreprise* », indique Gilles Magnan, associé et membre du comité exécutif de Mazars.

Des principes à la réalité

Si l'ensemble des dirigeants interrogés s'accordent sur la nécessité d'inscrire la culture d'entreprise à l'agenda des conseils d'administration, seul un sur deux se dit « *raisonnablement clair* » sur la culture souhaitée par l'entreprise. Ils ne sont que 25 % à avoir conduit un audit interne et externe sur le sujet, et aucun n'a intégré la culture d'entreprise dans sa cartographie des risques ! Ce décalage entre déclaration d'intention et mise en pratique vient notamment du fait que « *les administrateurs ne disposent pas d'outils ni d'éléments concrets pour appréhender la culture d'entreprise* », analyse Gilles Magnan. « *Pourtant, la culture d'entreprise doit occuper une place essentielle au coeur de la stratégie et du management, lorsqu'elles sont en quête d'une croissance durable et responsable* ». Même constat du côté de François Enius, conseiller stratégique auprès de dirigeants de grands groupes, entrepreneur et auteur d'un ouvrage sur la culture d'entreprise. « *Les collaborateurs ont plus que jamais besoin d'être motivés. La culture d'entreprise constitue l'une des clefs de la réussite des organisations qui ont compris que leur stratégie ne peut s'épanouir que si elle est fondée sur leur ADN, les valeurs et l'humain* », explique-t-il.

Raconter une histoire

Selon François Enius, tout l'enjeu est de « *rendre concrète la culture d'entreprise* ». « *Elle doit se traduire dans les faits. Si, dans ses valeurs, l'entreprise choisit d'utiliser les termes « confiance » ou « inventivité », elle doit les accompagner d'exemples* », souligne-t-il. Si l'organisation inscrit **dans ses valeurs**, et donc dans sa culture d'entreprise, son engagement en faveur de la RSE, il lui faudra expliquer à l'aide de références ce que change ce positionnement dans tout l'écosystème de l'entreprise. « *L'idée, c'est de raconter une histoire. Si une société familiale axe sa culture d'entreprise sur le family business, il faudra revenir sur ses origines. Pour autant, tous les groupes familiaux, Michelin, Mulliez ou Hermès, ne raconteront pas la même histoire* », souligne François Enius. À l'heure où l'on estime que la valeur des grandes entreprises repose d'abord sur l'immatériel, c'est-à-dire la marque, la réputation, et le capital humain, la culture d'entreprise a logiquement conquis une place prépondérante au sein des conseils d'administration. Reste à s'emparer véritablement du sujet.

« *Culture d'entreprise. Des racines et des hommes. Construire sa stratégie sur son ADN et la déployer grâce à sa culture* », par François Enius, Afnor éditions