

MBA Management des Ressources Humaines
Université de Paris Dauphine
Promotion 17

Culture organisationnelle et transformation : quels rôles et outils pour le DRH ?

Mémoire sous la direction de Jean-François Chanlat

Guéraud Vanessa
Salla Delphine
Triboulet Roxane
Louisy Emmanuel

Remerciements

D'une idée de partagée, mais pas nécessairement comprise, à Saint Pétersbourg sur les bords de la Neva, aux longs samedis parisiens de débats, de fous rires nécessitant « traductions » et efforts incommensurables de compréhension, ce mémoire d'expertise représente l'aboutissement de 18 mois de réflexions, de lectures, d'échanges et de partages d'un groupe de quatre personnalités différentes et complémentaires.

Cette page est l'occasion de remercier chaleureusement les personnes nous ayant accompagnés et inspirés dans ce travail :

- **Jean-François Chanlat**, notre directeur de mémoire, pour sa disponibilité, sa réactivité, son partage de connaissances, ses remarques avisées qui ont fait mûrir notre réflexion ;

- **Fabien Blanchot**, directeur du MBA RH, pour la qualité de cette formation, et pour sa participation à la problématisation de notre sujet ;

- **Marie-Camille Delacroix**, chargée de formation pour le MBA RH, pour son aide précieuse pendant tous ces mois de formation ;

- **l'ensemble des professionnels que nous avons rencontré** : les DRH et les experts, dont certains membres du corps professoral du MBA RH, qui nous ont accordé de leur temps, ont partagé leurs pratiques, leur vision et leur passion en toute transparence ;

- **l'ensemble des intervenants et des professeurs du MBA RH**, pour la qualité de leurs enseignements, les partages d'expérience qui nous ont permis de mieux appréhender notre métier ;

- **l'ensemble de nos camarades de la promotion 17 du MBA RH**, pour la richesse des échanges ;

- Et bien entendu, une pensée toute particulière pour **nos familles et nos amis** qui ont su nous soutenir pendant ce long travail.

Merci à tous !

Sommaire

Remerciements -----	1
Résumé managérial -----	3
Introduction -----	4
I. La gestion d'une transformation de l'organisation suppose-t-elle un changement de comportement et de culture ? -----	7
A. De l'utilité de la culture d'entreprise dans un contexte de transformation ? -----	7
1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ? -----	7
2. Quels usages de la culture d'entreprise ? -----	16
B. Le DRH, acteur de la transformation ?-----	23
1. Les ressources humaines sont-elles un actif stratégique pour l'organisation ?-----	23
2. Du changement à la transformation, quels acteurs et quelle place pour le DRH ?--	26
3. Quel rôle joue le DRH dans la transformation ?-----	31
C. Comment l'organisation gère-t-elle la culture d'entreprise ?-----	39
1. Quelles sont les modalités de diagnostic ?-----	41
2. Comment piloter la culture d'entreprise ? -----	46
II. La culture d'entreprise est-elle au cœur des pratiques RH dans un contexte de transformation? -----	54
A. Méthode d'investigation et panels -----	55
1. Méthode d'investigation -----	55
2. Panels -----	56
B. Quelles réalités de la culture d'entreprise dans les pratiques RH ? -----	61
1. La notion de culture d'entreprise dans la pratique -----	61
2. Le rôle des DRH dans l'accompagnement de la transformation culturelle -----	67
3. Le pilotage de la culture d'entreprise au travers des pratiques RH -----	71
C. Nos préconisations-----	78
1. La nécessité d'une action pro-active par le DRH sur la culture d'entreprise-----	78
2. L'organisation d'une constellation de pratiques et d'outils au service du DRH-----	79
3. La mesure de l'impact de la culture organisationnelle, un indicateur clé pour le DRH	84
Conclusion -----	86
Bibliographie -----	87
Annexes -----	94
Table des matières -----	119

Résumé managérial

Face aux multiples transformations que connaissent l'environnement, la société, l'organisation ainsi que ses membres, la capacité d'adaptation permanente devient un enjeu majeur pour l'organisation. La question de la culture organisationnelle comme lien et liant entre transformation et DRH est une question d'actualité que nous nous proposons de traiter.

Au-delà des définitions de la culture d'entreprise données par les sciences sociales, relevant sa dimension collective acquise par l'apprentissage, mais également par les sciences de gestion la présentant comme une ressource participant à la performance collective, la culture d'entreprise constitue donc un cadre qui opère sans que l'on ne s'en rende compte et détermine partiellement les comportements. L'entreprise a une culture lorsqu'elle possède une caractéristique spécifique agissant comme moyen d'action. L'entreprise est une culture lorsque son collectif d'Hommes représente un groupe homogène dans son mode de fonctionnement.

Ne pas en tenir compte, c'est mettre en péril les projets de transformation. Dans le cadre d'une transformation, la culture d'entreprise a une fonction de socialisation permettant de donner du sens et d'engager le corps social, une fonction d'intégration permettant d'adapter les comportements aux besoins organisationnels, une fonction de régulation des comportements des individus permettant un contrôle implicite et contribue à la performance.

Parmi les acteurs pilotes de la transformation, le DRH se positionne comme chef d'orchestre avec un rôle à jouer dans l'adhésion d'un corps social créateur de valeur pour l'organisation. Celui-ci devra assurer la cohérence des politiques de gestion des ressources humaines entre elles (cohérence interne) ainsi qu'une cohérence des pratiques RH avec les configurations de l'organisation (cohérence externe) ; la culture organisationnelle étant l'objet de ces cohérences. La relation entre la culture d'entreprise et le DRH passe, en conséquence, par les modes opératoires RH.

Après une mise en perspective des éléments trouvés dans la littérature, nous nous sommes interrogés sur ce qu'il en était dans la réalité des pratiques dans les organisations. Notre recherche empirique nous a amenés à nous interroger sur les points suivants :

- comment les DRH perçoivent-ils le concept de culture organisationnelle ?
- comment les DRH utilisent-ils la culture d'entreprise comme un outil d'accompagnement de la transformation de leur organisation et en mesurent-ils l'effet ?
- comment les DRH se positionnent – ils dans cette même transformation ?

La culture organisationnelle est vécue comme un sujet de discussion, composée de traits culturels néfastes ou curatifs dans un contexte de transformation.

Il ressort de notre étude que le DRH doit avoir une action pro-active sur la culture organisationnelle. Nous lui proposons donc une cartographie des pratiques et outils existants liés à son contexte et répondant aux différentes fonctions assignées à la culture organisationnelle.

Introduction

La transformation est au cœur des problématiques organisationnelles aujourd'hui : question de transformation de l'environnement de l'organisation, de transformation au sein même de l'organisation et transformation de chaque membre la composant. Chaque dimension de cette transformation a un impact sur tout ou partie de l'organisation.

Ces transformations sont les conséquences de l'évolution de nos organisations dans un monde « VUCA », un monde systémique, volatil, incertain, complexe et ambigu qui requiert une adaptation permanente. Nos organisations n'échappent pas à cette logique systémique qui, bien souvent, est même à la base de leur stratégie et n'ont de cesse de se transformer, pour s'adapter à une évolution de leur environnement, pour ne pas disparaître, pour créer une valeur ajoutée toujours plus importante. La transformation est donc, pour les organisations, un cycle continu d'adaptation au changement. Elle ne constitue pas un exercice de courte durée statique mais bien une situation dynamique et continue.

La prise de conscience de la nécessité de combiner simultanément l'exigence de productivité et d'efficacité pour maîtriser les coûts tout en s'adaptant à un contexte changeant, s'est accélérée sous les effets conjugués :

- de la crise financière, puis économique, qui a joué un rôle de prise de conscience du changement des équilibres macro- économiques dans le monde ;
- de la crise écologique (réchauffement de la planète, épuisement des ressources, déclin de la biodiversité...) ;
- de l'observation du développement massif du désengagement des collaborateurs dans de très nombreux pays et auprès de toutes les catégories, y compris les décideurs ;
- du développement des risques psycho-sociaux qui montraient à quel point les modèles traditionnels d'organisation en silo devenaient inadaptés aux réalités contemporaines et pathogènes pour les collaborateurs ;
- de la diffusion massive des outils numériques au sein de la société civile et ses effets sur les évolutions comportementales et sociales.

Nombre de courants, s'inscrivant dans cette volonté de transformer les organisations pour faire face à ces défis, ont proposé diverses méthodes de conduite du changement. Avec une question récurrente : comment réussir à faire en sorte qu'un collectif de travail s'adapte intelligemment à des contraintes sans cesse changeantes dans un contexte où la concurrence fait rage et où la survie exige d'être efficace ?

Piloter cette adaptation semble, dès lors, devenir une fonction vitale au sein même de chaque organisation.

Pour accompagner ces transformations, de nombreux acteurs sont apparus comme légitimes : consultants externes, managers, personnel. Avec le temps, le DRH a pris toute sa place dans cet accompagnement, faisant le lien entre les transformations sociétales et environnementales et les transformations au sein de l'organisation même. Au travers des leviers de la politique de gestion des ressources humaines, il a la possibilité d'influencer les comportements présents et les faire progressivement varier vers des comportements souhaités.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous intéresser à cette question de la transformation à partir de cet acteur essentiel qu'est le DRH, qui nous apparaît primordial au sein de l'organisation, notamment pour deux raisons spécifiques :

- nos expériences et analyses respectives nous poussent à croire que la transformation est devenue un état permanent et que les organisations vont devoir rechercher des ressources, des méthodes pour pouvoir composer avec ces changements et conserver ou améliorer leur compétitivité et leur performance ;
- en tant que spécialistes dans le domaine des RH, nos aspirations professionnelles nous amènent à nous intéresser à cet acteur qu'est le DRH et à la façon dont il peut agir pour accompagner son organisation dans ces transformations.

Fort de ces deux raisons, la question de la culture organisationnelle comme lien et liant entre les transformations et le DRH nous est apparue comme une question d'actualité à traiter. Nous avons cherché à regarder de plus près comment le DRH prenait en compte la culture organisationnelle pour accompagner la transformation de son organisation.

« Le propre du culturel est de se transformer, de muter. Une culture qui ne se transforme pas est une culture morte » (Chanlat et Pierre, 2018, p. 112).

Cette culture organisationnelle, présentée souvent comme une véritable ressource du manager pour une performance optimale de sa structure, est d'une actualité criante dès lors que la génération entrant sur le marché du travail ne cesse de réclamer du sens et que les entreprises se livrent à une véritable guerre pour attirer les talents. Chargé au quotidien des missions de recrutement et gestion des collaborateurs dans l'entreprise, le DRH, a, de notre point de vue, avec la culture d'entreprise ou culture organisationnelle, un levier important pour accompagner l'organisation dans sa transformation qu'elle soit organisationnelle, numérique ou encore professionnelle (métiers).

La culture organisationnelle peut devenir pour le DRH l'instrument de cet accompagnement dans la / les transformation (s) de l'organisation. Que cette dernière soit organisationnelle, managériale, numérique ou culturelle, la prise en compte de la culture organisationnelle peut s'avérer opportune pour faire évoluer l'organisation ou les pratiques en son sein.

Les limites de notre exercice sont les suivantes :

- nous ne traiterons pas de la transformation en tant que telle. Cette transformation peut être multiple et ses caractéristiques sont encore plus nombreuses ;
- nous ne traiterons pas de la culture d'entreprise / culture organisationnelle d'un point de vue sociologique mais comme outil pour le DRH, dans le cadre d'une vision opératoire, la culture sera donc vue par ses caractéristiques utiles au contexte de l'organisation ;
- nous aborderons le rôle du DRH dans l'utilisation de la culture organisationnelle, alors qu'il n'en est qu'un acteur, certes influent, parmi d'autres acteurs (le Directeur Général, le Directeur Financier, le Comité de Direction, l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'organisation) pouvant agir également sur la culture d'entreprise.

Pour répondre à la problématique de savoir comment le DRH prend en compte la culture organisationnelle pour accompagner une transformation, nous avons organisé notre mémoire ainsi : dans une première partie, nous allons présenter le concept de culture d'entreprise, comprendre pourquoi celle-ci peut être utile dans un contexte de transformation et quels pourraient être les outils du DRH dans l'accompagnement de la transformation.

Dans une seconde partie, nous allons rendre compte, à partir d'une étude empirique, des outils utilisés par des DRH dans l'utilisation de la culture organisationnelle pour accompagner leur transformation. Nous allons préciser le rôle que les DRH se voient jouer dans l'utilisation de la culture organisationnelle pour accompagner les transformations de leurs organisations, positions que nous allons questionner à partir de la vision qu'en ont certains experts accompagnant des dirigeants, des DRH ou des comités de direction dans la gestion de ces transformations.

Fort de ces éléments, nous proposerons alors aux lecteurs nos recommandations dépendant de deux dimensions : la qualité de l'adhésion du corps social à la transformation et la caractéristique de la culture organisationnelle du DRH concerné, à savoir une culture forte ou une culture faible.

I. La gestion d'une transformation de l'organisation suppose-t-elle un changement de comportement et de culture ?

Dans un contexte de transformation, une multitude de paramètres permet d'en assurer son succès. Le paramètre humain est un enjeu primordial. La transformation ne sera en effet correctement implantée que si seulement l'ensemble des hommes constituant l'organisation y adhère et adapte ses comportements aux nouvelles attentes. Travailler sur ce paramètre humain nécessite de s'interroger sur la notion de culture organisationnelle, sur son contenu, son rôle et ses fonctions **(A)**. S'agissant d'un facteur humain, il est intéressant de regarder le rôle dévolu au DRH, un maître d'ouvrage parmi d'autres ou simple maître d'œuvre **(B)**. Enfin, la littérature a également tenté d'envisager comment la culture organisationnelle pouvait être mobilisée en vue d'ancrer une transformation et de permettre ainsi une amélioration de la performance du collectif **(C)**.

A. De l'utilité de la culture d'entreprise dans un contexte de transformation ?

La culture organisationnelle a donné lieu à une importante littérature dont l'objet a été pour l'essentiel de définir ce concept aux frontières floues **(1)** et d'en expliquer les fonctions au sein de l'organisation **(2)**.

1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

a. De la culture en sciences sociales

Bien avant de devenir un objet des sciences de gestion, la notion de culture est une notion largement étudiée en sciences sociales.

Anthropologues, ethnologues et sociologues se sont successivement intéressés à la question. Edward Tylor est le premier, en 1871, à donner à ce concept, une définition scientifique : il s'agit d'un « *tout complexe qui comprend la connaissance, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* » (Cuche, 2016, p.18). Il en ressort donc une vision descriptive et objective : la culture y est l'expression de la totalité de la vie sociale de l'Homme. Elle est fondamentalement collective et acquise au cours de l'histoire par l'effet de l'expérience.

S'en suivent de nombreuses recherches tant sur la méthode nécessaire à son exploitation que sur sa définition. Approches et théories se succèdent, tant et si bien qu'en 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn décident de dresser un inventaire des multiples manières d'utiliser le terme « culture » depuis le XVIIIème siècle et son application aux sociétés humaines (Cuche, 2016, p.35). Ils recensent ainsi 162 définitions distinctes de la notion de culture et aboutissent à différentes typologies permettant de classer les méthodologies les définissant :

- une première typologie de définitions, à l'image de celle de Edward Tylor, qui demeurent descriptives et consistent à cerner les composantes de la culture ;

- des définitions qui spécifient la culture par son processus de formation et affirment sa dimension historique ;

- une typologie de définitions donnant à la culture un pouvoir normatif et permettant de la qualifier par des règles et comportements qu'elle prescrit (Firth, Herskovits) ou les idéaux ou valeurs du groupe qu'elle impose (Sorokin);

- des définitions de la culture au travers des structures qui relient ses différentes manifestations concrètes ou intellectuelles comme celle proposée par Claude Lévi Strauss : « ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visant à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale et plus encore les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux » (Cuhe, 2016, p. 48);

- une typologie permettant de définir la culture par ses principales manifestations qu'elles soient visibles et concrètes (Murdock), invisibles comme les idées d'un groupe sur lui-même (Taylor) ou encore à travers les symboles.

Cette richesse traduit bien la complexité de cette notion, et non une incapacité des anthropologues ou des chercheurs en sciences sociales à produire une définition simple et utile. Le travail de définition s'est poursuivi jusqu'à nos jours.

Quatre caractéristiques sont récurrentes dans les définitions de la notion en sciences sociales :

- la culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire. Elle ne doit pas être considérée comme une seconde nature humaine mais se trouve bien être un phénomène socio-historique ;

- la culture s'articule en système fait à la fois d'objets matériels (techniques, pratiques et langages) et d'éléments idéels (représentations, valeurs). Les hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent (Godelier, 2006). Tous les constituants de cet ensemble font système avec une cohérence et une logique propre ;

- les valeurs, principes et idéaux sont au cœur de la culture et ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter. Ils permettent l'intégration ou l'exclusion au sein de ce groupe. Ils résultent des membres de la communauté qui sont, dès lors, aussi bien créateurs que porteurs ;

- la relation entre la culture et l'action n'est pas de nature déterministe. Comme l'a montré le sociologue Robert Merton (Cuhe, 2016, p.53), même si une cohérence d'ensemble se dégage, dans un groupe, les personnes disposent toujours de marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posées par un paradigme culturel incarné à un moment de l'histoire par des institutions sociales. Ils peuvent les appliquer d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer.

Comme toute communauté humaine, l'entreprise a sa propre culture et, de ce point de vue, ne se distingue pas d'autres unités sociales comme la famille, la tribu ou la nation. Sans recourir à la notion de culture d'entreprise, les sociologues ont, dès les années 1970, abordé directement ou indirectement la question de la culture dans l'entreprise. Dans ce cadre, la culture est également fondamentalement collective et acquise par l'apprentissage et, de leur point de vue, possèdent les attributs évoqués ci-dessus.

b. De la culture d'entreprise en sciences de gestion

Dès la révolution industrielle, les premières métaphores illustrant cette « autre chose » qu'est la culture d'entreprise voient le jour. Les chefs d'entreprise, après avoir évoqué « l'esprit de famille » parlent d'un « esprit maison » pour caractériser le fonctionnement de leur organisation.

Dès l'origine, la dimension collective de ce concept est très marquée, l'idée de performance collective étant systématiquement sous-jacente dans les discours managériaux. Ces métaphores vont perdurer et se multiplier dans le temps. La culture d'entreprise constituant, dans l'esprit des chefs d'entreprise, une ressource, voire un avantage concurrentiel capable d'assurer la pérennité de l'entreprise. Renaud Sainsaulieu explique d'ailleurs, dans son ouvrage « l'identité au travail », à quel point l'identité maison est une réalité importante dans l'échelle de valeur de certains dirigeants (Sainsaulieu, 2019).

Constitué d'une combinaison évolutive d'attachement aux collègues, de relations d'identification aux chefs et de respect des règlements, cet « esprit maison » inspire les chercheurs. En 1951, Elliot Jaques rédige « *The Changing Culture of a factory* » qui traite du changement et propose de recourir à la notion de culture pour l'analyse des organisations. Elliot Jaques est reconnu pour avoir donné, dès 1951, la première définition de la culture organisationnelle :

« La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres » (Jaques, 1951, Traduction française, 1972, cité par Duygoui et al., 2014, p.15).

Mais ce n'est que dans les années 1970 – 1980, avec l'émergence des entreprises japonaises que, dans un esprit fonctionnaliste qui séduit le management, la culture d'entreprise trouve son essor dans les recherches liées à la théorie organisationnelle. Face à la crise de la fin des années 1970, la notion de culture d'entreprise est mobilisée dans le cadre du débat sur le changement. Elle apparaît comme à l'origine de la mise en place d'un nouveau modèle productif dans lequel l'adaptation des comportements des salariés est un enjeu de réussite. Thomas Peters et Robert Waterman (2012) dans leur ouvrage « *Le prix de l'excellence* » font de la culture d'entreprise un levier important pour comprendre et orienter les comportements des collaborateurs. La littérature managériale n'aura alors de cesse de l'invoquer au travers de la notion de management par les valeurs et la recherche de s'intéresser à cette question.

La définition du concept de culture d'entreprise reste complexe. Néanmoins, la littérature en retient deux définitions « classiques ». La première d'entre elles est celle proposée par Edgar Schein (1991):

« Ensemble de postulats de base - inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne – qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes ».

En 1996, il ajoute à son analyse le fait que les éléments culturels dont dispose chaque individu avant de rejoindre l'organisation (formation, expérience dans une autre organisation) influencent également la culture organisationnelle.

Edgar Schein divise la culture d'une entreprise en trois niveaux (figure 1) :

1. les artefacts : aspects visibles de la culture (comportements observables, manière de s'habiller, mythes fondateurs). Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification ;

2. Les valeurs : les stratégies, objectifs et philosophies, choisis de manière consciente et qui sont diffusés par la direction et le management de l'entreprise ;

3. Les prémisses / postulats : les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces prémisses sont difficiles à discerner car ils opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

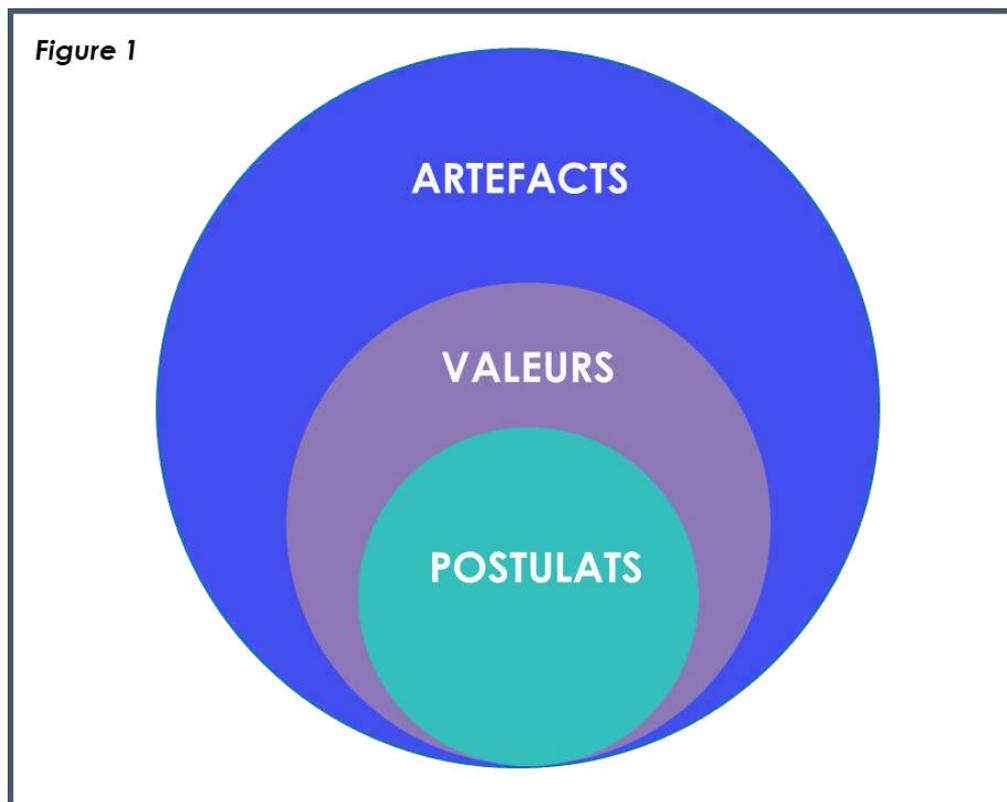


Figure 1 : représentation de la culture d'entreprise selon Edgar Schein

Trois principes sont régulièrement mobilisés pour expliquer les racines de la culture d'entreprise voire même la définir. Il s'agit :

- des représentations, images que l'individu se fait du monde. Ces images sont spécifiques, à son expérience propre et définissent une sorte de codification du réel. Ces représentations sont sociales. En fonction de leur expérience sociale, les individus se représentent les choses de façon spécifique ;

- des normes sociales, règles intériorisées comme par exemple, le respect inconscient involontaire, d'une contrainte sociale qui s'impose à chacun ;

- des valeurs, jugements affectifs qui varient en fonction des expériences sociales, et qui guident l'action. La question des valeurs doit être directement associée à celle de l'identité. On valorise ce qui nous permet de nous reconnaître positivement dans nos œuvres, nos relations ou nos actions.

Les valeurs découlent des prémisses, tout comme les artefacts découlent des valeurs.

Ces trois niveaux de la culture sont interdépendants. Lorsqu'une valeur est véritablement partagée au sein d'une organisation et non pas seulement un discours, elle est en cohérence avec le paradigme culturel de cette organisation et elle se manifeste également au niveau des artefacts comme l'expliquait Edgar Schein.

Pour Edgar Schein, tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une sollicitation de références pour trouver des réactions appropriées d'action et de contrôle.

La culture d'entreprise constitue donc un cadre qui opère sans que l'on ne s'en rende compte et détermine partiellement les comportements.

Pour être opérantes, ces références doivent être partagées dans l'organisation. On peut donc légitimement penser qu'elles peuvent trouver une traduction dans les objectifs de l'entreprise ou encore être les conséquences de culture de secteur d'activité ou de sous-culture de l'organisation. Le partage de ces références est nécessaire entre les personnes mais aussi au travers des règles de gestion et des autres productions de l'entreprise qui en sont dès lors des vecteurs.

Enfin, Edgar Schein semble nous indiquer que la culture d'entreprise est la résultante d'un processus d'apprentissage et un mode d'approche de l'organisation, un paradigme : il est opportun de donner plus d'importance au sens des choses plutôt qu'aux choses elles-mêmes. Cette approche qui tend à chercher la signification profonde des phénomènes organisationnels est une approche qui aborde les problèmes de management dans le temps car la réalité actuelle est toujours la continuation d'une histoire qui lui donne une part de son sens.

La seconde définition résulte des recherches menées par Linda Smircich (*Thevenet, 2017, p.35*) qui l'amènent aux conclusions que l'entreprise A ou EST une culture.

L'entreprise A une culture lorsque la culture est une caractéristique particulière de l'entreprise au même titre que la forme de son organigramme ou ses méthodes de production. La culture est un instrument d'action grâce auquel il est possible d'agir. Dans cette hypothèse, l'on va chercher à définir cette composante au même titre que les autres composantes évoquées supra. La culture serait donc une variable définissant l'organisation et la question est de savoir comment elle interagit avec les autres.

L'entreprise EST une culture signifie que l'entreprise est une société humaine au même titre que d'autres formes de groupes humains. La culture est un bloc homogène : sont mis en exergue les éléments partagés par les membres. Dans cette hypothèse, la culture exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension. Concevoir une organisation sous la forme d'une culture revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs, des idées, des croyances, des rites et autres modèles de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels on fait référence.

Ces deux visions renvoient au débat entre le caractère structuré ou structurant de la culture.

En 1991, Sonja Sackmann analyse les apports de l'anthropologie vis-à-vis de la culture (*Thevenet, 2017, p.32*). Elle identifie et compare cinq courants de définitions. De son point de vue, ces théories présentent quatre points communs :

- elles travaillent toutes sur des sociétés humaines, très souvent des tribus ou groupes qui présentent une forte unité du fait de leur histoire ;

- elles utilisent de manière quasi systématique le même matériau : rites, langages et comportements ;

- elles cherchent toutes dans la culture ce qui caractérise la société humaine en question ;
- elles cherchent également toutes à comprendre le rapport entre l'individu et le collectif.

En s'appuyant sur ces recherches, Maurice Thévenet dans son ouvrage « *la culture d'entreprise* » définit la culture d'entreprise comme « *un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* ». (Thévenet, 2017, p 44 et suivantes).

Pierre Morin et Éric Delavallée (2007), sans rentrer sur la question de l'origine de la culture d'entreprise, en donnent une définition très proche évoquant un répertoire de solutions partagées au sein d'une organisation.

D'autres auteurs tels que Olivier Devillard et Dominique Rey la considèrent quant à eux comme « *l'ensemble des façons de penser et d'agir [...] et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire.* » (Devillard – Rey, 2008, p. 43).

Il s'agirait alors, comme l'explique Maurice Thévenet, d'un mode d'approche de l'organisation donnant plus d'importance au sens des choses qu'aux choses et abordant les problèmes de management dans le temps en s'intéressant plus aux groupes qu'aux individus. La culture considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références qui sont à la fois le résultat de son expérience et la référence pour traiter de futures situations. Mettre en évidence la culture, c'est clarifier les logiques sous-jacentes au fonctionnement d'un groupe humain.

c. Des caractéristiques de la culture d'entreprise

Une culture d'organisation se développe lentement pour aboutir à un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs et leurs manifestations, les artefacts. Une culture ne pourra être considérée comme forte qu'à condition qu'elle soit cohérente. La cohérence est donc la première caractéristique clé de la culture d'organisation. Sa stabilité dans le temps venant logiquement compléter cette caractéristique.

Ce sont l'interdépendance des trois niveaux (vitesse, cohérence et stabilité) et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation. Le changement culturel présuppose nécessairement l'apparition de contradictions ou de tensions au sein d'un niveau ou encore entre les différents niveaux.

Se pose ensuite la question de savoir si la culture d'organisation est un tout homogène ou un ensemble de cultures fragmentées. Force est de constater que l'on suppose souvent que la culture d'organisation présente une certaine homogénéité. Pour autant, la réalité montre que toutes les cultures d'organisation sont plus ou moins fragmentées. Cela est notamment lié au fait que les personnes faisant partie d'une organisation n'y passent pas tout leur temps mais simplement une partie de leur vie. Elles sont donc exposées à d'autres influences culturelles très différentes.

Geert Hofstede a ainsi identifié sept niveaux différents de la culture (Chanlat et Pierre, 2018, p. 99) à savoir « *le niveau national, le niveau relatif à l'appartenance à un groupe régional*

et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique, le niveau relatif au sexe de l'individu, le niveau relatif à la classe d'âge et aux effets générationnels, le niveau relatif à l'origine sociale, à l'éducation reçue et à la profession exercée et le niveau relié à l'organisation ou l'entreprise à laquelle appartient l'individu. »

Les trois approches des réalités culturelles en entreprises (Chanlat et Pierre, 2018, p173), à savoir celle des références nationales, celle des références sociétales et enfin celle émergente des références plurielles, cette troisième apparentant la culture d'entreprise à « *un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil qui débouche sur des stratégies identitaires* » et laissent apparaître l'existence de sous-cultures au sein même de l'organisation.

Jean-François Chanlat et Philippe Pierre (2018, p.21) mettent en avant un processus "civilisationnel" qui n'implique que des cadres culturels s'imposant à d'autres : la culture nationale s'imposant aux cultures régionales qui elles-mêmes s'imposent aux cultures organisationnelles.

Cette fragmentation résulte également de l'organisation elle-même qui regroupe en son sein différents métiers et différents départements chacun possédant, dans les faits, une culture particulière.

d. De l'origine de la culture d'entreprise

La littérature managériale propose deux analyses complémentaires à cette problématique. Dans un premier temps, la culture d'entreprise est présentée comme le résultat des interactions entre les membres de l'organisation. Il s'agit alors d'un processus social de développement continu. Dans un second temps, la culture organisationnelle est le résultat des interactions entre l'organisation et son environnement : l'organisation est confrontée à des problématiques qui lui sont propres et développe des réponses, plus ou moins valides qui deviennent des représentations.

→ La culture d'entreprise : le résultat des interactions entre les membres du groupe

François Enius (Enius, 2017) dresse le constat suivant : la culture du groupe se construit d'abord sur la validation des acquis et des compétences de chaque membre. Cette spirale se poursuit par l'acquisition d'une confiance réciproque dans un contexte précis, pour se décliner en valeurs partagées qui créent l'adhésion. La culture et les valeurs, se perçoivent au travers du message culturel construit à partir d'exemples concrets vécus et anecdotiques. Les valeurs ne sont pas figées ad vitam aeternam, elles vivent et évoluent dans leurs mises en pratique.

La culture serait donc une construction, en évolution constante, sur la base des pratiques existantes au sein de l'organisation.

Marc Lebaillly et Alain Simon (2004) tout comme Denys Cuche (2016) situent la culture d'entreprise à l'intersection des différentes micro-cultures présentes au sein de l'entreprise. Elle résulte de la multitude d'interactions existant au sein de l'entreprise, à tous les niveaux et constitue une production nouvelle mettant en jeu les groupes d'acteurs et divers facteurs. La culture organisationnelle serait dès lors constituée de deux composantes : l'infra-culturel et l'identité. L'infra-culturel comprend trois catégories de signes : les mythes, les signes et les rites

qui s'organisent en métalangage et définissent un système d'ordre (interdit/obligé/toléré) non formalisé. L'identité en constitue l'armature, le système de communication.

De manière calculée, l'individu peut se conformer aux croyances de l'organisation non parce qu'il s'identifie naturellement avec celles-ci, ni parce qu'elles ne lui conviennent pas, pas plus parce qu'il subit une socialisation ou un endoctrinement dans cette optique mais simplement parce qu'il est payant pour lui de s'identifier à ces croyances.

La culture d'entreprise possède donc une dimension sociale très forte et des racines internes certaines, fondées sur des croyances communes. Une entreprise est donc un mélange culturel spécifique puisqu'elle est faite d'acteurs sociaux hétérogènes sur fond d'histoire singulière. De ce fait, il ne peut y avoir d'entreprise sans culture d'entreprise mais celle-ci n'est ni consciente ni codifiée. Le plus souvent, elle n'est pas plus statique. Si la culture d'entreprise est spécifique à l'entreprise, elle est aussi dynamique et contextualisée dès lors qu'elle s'inscrit nécessairement dans une société plus globale.

La prise en compte de l'ensemble des composantes de l'organisation (la vision système) peut être appréhendée par le modèle de Wilber. Celui-ci considère que tout phénomène (et donc les transformations que connaissent les organisations), peut être abordé à partir de quatre dimensions – figure 2 :

Figure 2 Le modèle des quadrants de Wilber appliqué aux entreprises

	Point de vue intérieur	Point de vue extérieur
Point de vue individuel	Opinions et mentalités des personnes	Comportement des personnes
Point de vue collectif	Culture de l'entreprise	Système de l'entreprise

Figure 2 – Le modèle des quadrants de Wilber appliqué aux entreprises (Laloux, *Re inventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, 2015, p. 321)

Cette grille de lecture permet de mettre en relation la subjectivité (les pensées individuelles), l'objectivité (les observations individuelles), l'inter-objectivité (le système de régulation et la structure de l'organisation) et l'intersubjectivité (les pensées, opinions et la culture intra-organisationnelle).

→ La culture d'entreprise : le résultat des interactions de l'entreprise avec son environnement.

Dans l'approche d'une culture forte, c'est-à-dire d'une culture qui influence fortement les comportements des personnes au sein d'un système organisationnel, la littérature souligne que cette culture est également liée à des éléments externes associés à un contexte national ou un contexte sectoriel. Dès lors on s'interroge à son sujet, on cherche à la renforcer, à la faire évoluer pour mieux la faire coïncider avec son environnement. L'action sur la culture devient progressivement un objectif.

Eric Godelier (2006, p.11), fait ainsi une distinction entre culture faible et culture forte. Une culture faible est « un ensemble de signes et de conduits constituant des distinctions dans le comportement de deux communautés » qui « doivent être partagés par les membres du groupe, être transmis socialement et individuellement ». Une culture forte, renvoie à « l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organisent leur façon de penser, d'agir et d'organiser les rapports sociaux ».

La culture faible renvoie à l'existence de sous-cultures au sein d'une même organisation, a contrario, une culture forte se veut homogène et normative.

Le modèle de Richard Barrett schématise la relation entre le collectif (le corps social) au sein des organisations et l'environnement externe. Ainsi voir la figure 3 :

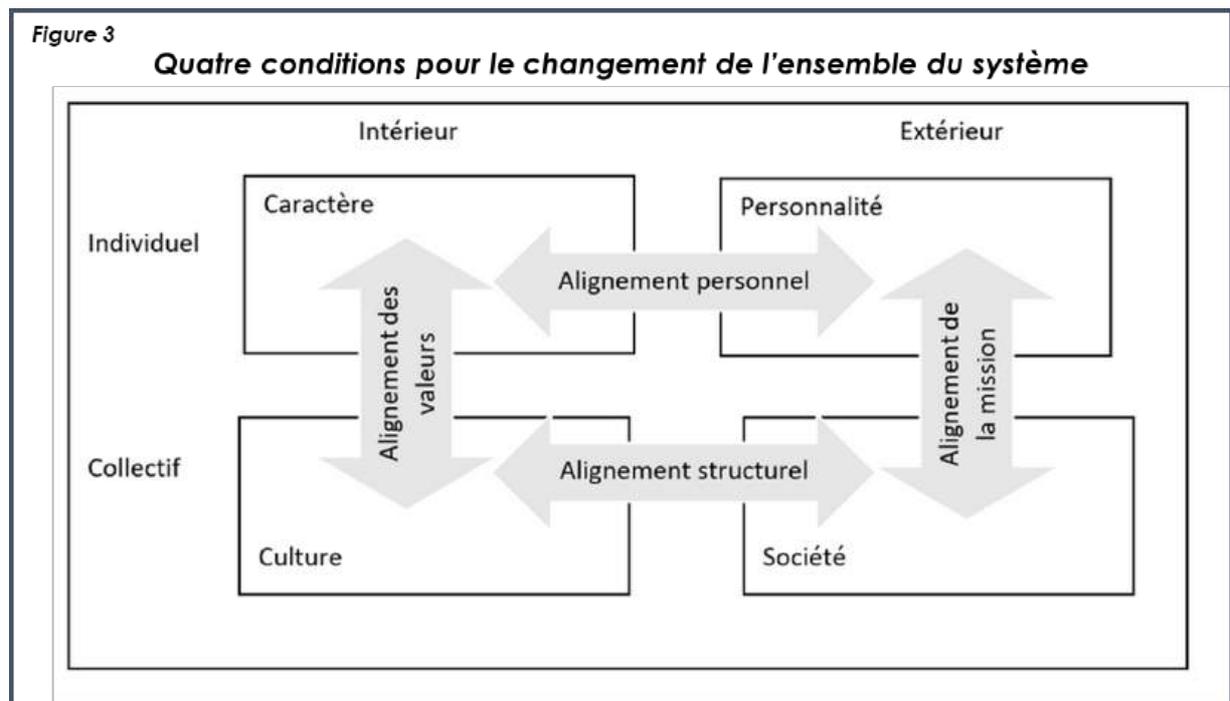


Figure 3 : quatre conditions pour le changement de l'ensemble du système (Barrett R., L'entreprise inspirée par les valeurs, p. 9, figure 4.4)

Les quatre conditions d'un processus de gestion d'une transformation sont :

- l'alignement personnel : les valeurs, les croyances, les actions et les comportements doivent être alignés entre eux. Cela est vrai pour tous les salariés, mais pour les directeurs, il s'agira au travers de cet alignement, de développer la confiance au sein de l'organisation ;

- l'alignement structurel désigne l'alignement entre les valeurs, les croyances de l'organisation, les valeurs, la mission, la vision affichée et les comportements de l'organisation tels qu'incarnés dans la structure, les politiques, les procédures et les systèmes de récompenses de l'organisation ;

- l'alignement des valeurs renvoie à l'idée que les salariés doivent se sentir comme chez eux dans l'entreprise pour pouvoir s'engager pleinement dans leur mission. ;

- l'alignement de la mission désigne l'alignement entre la finalité ressentie par les salariés et le rôle ou la fonction qu'on leur demande d'exercer.

L'alignement structurel suppose que l'organisation doit être exemplaire, c'est-à-dire puisse faire correspondre ce qu'elle dit à ce qu'elle fait. Les valeurs à choisir dans le cadre d'une transformation doivent satisfaire les besoins des collaborateurs, les besoins de l'organisation mais aussi les besoins des parties prenantes.

2. Quels usages de la culture d'entreprise ?

La transformation des organisations s'effectue dans un environnement complexe. L'appréhender au sein des organisations requiert une véritable vision holistique (l'organisation faisant partie d'un environnement bien plus vaste) et systémique (prendre en compte l'ensemble des composantes de l'organisation). La culture permet de faire la liaison entre ces deux dimensions.

Au travers de ces deux dimensions, la culture d'entreprise correspond au lien entre les dynamiques sociétales et les dynamiques intra-organisationnelles. Autrement dit, la culture d'entreprise apparaît comme le trait d'union entre les pensées et les comportements individuels, et ceux que l'on retrouve au sein de la société et au sein des organisations.

Agir à l'aide de la culture d'entreprise correspond à ajuster les dynamiques entre cet environnement, la structure de l'organisation et l'adaptation nécessaire du corps social qui la compose.

La culture d'entreprise comme levier prend en compte deux types de rationalités qui sont à l'œuvre dans les organisations, à savoir la rationalité technico-économique et la rationalité socio-politique (Louart, 1995).

La rationalité technico-économique correspond à l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies, et des pratiques opératoires, et à l'environnement externe d'une organisation.

La rationalité socio-politique correspond aux représentations et aux intérêts des différents acteurs faisant partie de l'organisation, c'est-à-dire aux façons de penser, d'agir et de voir, aux capacités d'action, aux modes de coopération et de conflits et à l'environnement interne de l'organisation.

Ces deux rationalités « *contribuent conjointement à la création des pratiques organisationnelles* », les politiques ressources humaines constituant idéalement, au travers du levier culturel, le vecteur primordial pour faire évoluer les pratiques.

Utiliser la culture d'entreprise comme levier pour faciliter une transformation revient à apprécier la culture d'entreprise pour ses fonctions suivantes :

- sa fonction de socialisation qui, au travers des valeurs, permet de donner du sens aux actions et comportements des acteurs mais également à l'organisation ;

- sa fonction d'intégration : la culture permet d'uniformiser les comportements, et par ce biais, l'organisation peut prévoir les comportements et/ou les susciter en termes d'adaptation de nature à les rendre conformes à ceux qui sont souhaités, cette fonction permet par des rites appropriés, de faciliter la formation d'un collectif de travail ;

- sa fonction de régulation, par le fait qu'elle exerce aussi un contrôle implicite sur les individus qui permet de réguler leurs comportements.

- sa contribution à la performance de l'organisation.

a. La culture d'entreprise comme fonction de socialisation

Le défi auquel le levier culturel doit permettre de répondre est que, par la culture, le DRH doit pouvoir donner du sens au travail, donner une perspective collective à l'ensemble du corps social, par l'entremise du projet d'entreprise et par sa capacité à réhabiliter le travail aux yeux de tous.

Il s'agit de permettre à chacun de comprendre comment trouver un sens au travail réalisé. Dans le cadre d'une étude menée par Deloitte en 2017 auprès de 2329 personnes, le sens du travail est d'abord collectif (lié à la coopération entre collègues) pour 49% des personnes ayant répondu, individuel (relié à l'activité quotidienne) pour 30% et organisationnel pour 21% (relié aux valeurs de l'organisation). Comme on peut le constater, si la fonction Ressources Humaines devra réinvestir le terrain de l'organisation (courroie essentielle entre la stratégie et les principes du management), elle devra également être vigilante à la nécessité de réduire les risques de contradiction entre les discours et les actes, par le biais du développement de la confiance et de la coopération.

A ce titre le DRH n'est pas que le maître des horloges de la transformation, il est aussi le garant des processus de transformation permettant de s'assurer que tous les "processus métiers" de l'organisation modifient bien leur fonctionnement en conséquence et d'incarner ainsi les comportements et les valeurs portés ou voulus dans le cadre de la transformation. Cette transformation devient systémique.

Le DRH devient en quelque sorte "la conscience de l'entreprise", c'est-à-dire le garant de l'engagement authentique des dirigeants et de ce fait de toute l'organisation permettant d'affirmer ou de réaffirmer la raison d'être de l'organisation dans une phase de transformation sociétale, environnementale, et de reconstruire ainsi une relation aux autres, à l'organisation, au travail et à soi-même. Cette conscience incarnée donnera sens aux projets de transformation, aux valeurs de l'entreprise et donc à sa culture.

Une culture peut être une source d'engagements (*Chanlat et Pierre, 2018*). En effet, la culture d'entreprise peut s'appuyer sur des valeurs motivationnelles permettant aux membres de l'organisation de pouvoir faire converger leurs attentes personnelles et les attentes de l'organisation. A ce titre, elle peut être un outil à disposition de la fonction Ressources Humaines. Dans une période où le sens du travail, la motivation des managers et des collaborateurs et l'engagement constituent des ingrédients indispensables à la performance globale de toute organisation, elle est un facteur clé dans la réussite de cette transformation.

La culture « s'érige simultanément en une condition et une conséquence des compétences humaines » (*Vinsonneau, 2020, p.3*).

Gérer la question de la culture d'entreprise est donc une question de respect de l'identité de l'organisation et/ ou de chacune de ses sous - structures.

La question de l'identité pose pour le DRH un certain nombre de questions : la question de la communication (interne et externe), la question de la gestion des hommes et des femmes de l'organisation (au travers de la question managériale) et la question de la stratégie.

Cela conduit à développer une expérience collaborateur par le biais de la mobilisation des hommes et femmes de l'organisation, leur fidélisation, leur satisfaction, et la capacité à offrir un cadre de travail dans lequel l'ensemble du corps social se reconnaît et s'investit.

b. La culture d'entreprise comme fonction d'intégration

La culture de l'entreprise apparaît comme une courroie de transmission entre sous-culture, celle du comité de direction et celle de l'ensemble du corps social ; entre la vision construite par l'équipe dirigeante et la réalité vécue par tous les membres de l'organisation.

Le comité de direction dans ce cas, travaillera sur sa sous-culture afin de préciser et de clarifier les enjeux communs portés par ce collectif, les valeurs individuelles de chacun, les valeurs du collectif du comité de direction et sur les conventions permettant de vivre et d'interagir en comité de direction. Ce sont en plus des missions et des enjeux, les valeurs collectives et les conventions d'interactions qui seront communiquées pour qu'elles puissent être appropriées par l'ensemble de l'organisation. La culture de l'organisation s'incarnera au travers de la nature de la confiance et de la coopération développée dans l'organisation.

Cette sous-culture doit permettre d'assurer la liaison entre les objectifs clés de l'organisation, les questions relatives à la collaboration entre les différents membres permettant de déterminer les méthodes générales de fonctionnement.

La culture d'entreprise comme levier ou comme liaison entre les objectifs clés et les questions de fonctionnement et de collaboration, pourra être mise en œuvre au travers de la politique de rémunération, elle-même intégrée dans la stratégie d'ensemble de l'organisation et donc traduite dans les actes du quotidien par chaque membre.

Ces éléments, pourront se décliner dans des dispositifs de mentorat permettant de transmettre les valeurs de façon descendante dans une même organisation, d'engagement sur le long terme, d'aide mutuelle ou du travail dans une collégialité vecteur d'efficacité et de performance.

Les différents défis (sociétaux, affaires) impliquent notamment des adaptations à réaliser par le corps managérial. Ce dernier, devient donc l'élément déterminant dans une réussite de transformation. La culture passe nécessairement par l'ensemble des managers de l'organisation, au travers des pratiques managériales.

L'évolution de ces pratiques, au travers de la transformation managériale permet d'incarner les valeurs, et la culture souhaitée, dans les principaux actes du manager (de l'intégration, du feedback systématique à l'évaluation en fin d'année). Cette évolution est aussi liée aux éclairages portés sur les différentes politiques RH, comme l'explication de la concrétisation de la politique de rémunération.

De plus, le processus d'appréciation du personnel est un rite symbolique qui assoit la dimension culturelle de l'organisation. Ce rite est le vecteur de transmission de la culture organisationnelle, par son contenu, mais aussi par la méthode utilisée par l'évaluateur et l'évalué. « *Ces deux parties, en réaffirmant le cadre relationnel, confirment les valeurs de base au fondement de leur contrat* » (Thévenet, Dejoux, Bender, 2015, p. 140).

Pour autant, penser culture, c'est concevoir une approche qui lie réflexion, conception, gestion de projet, communication interne, communication externe, délégation, autonomie, etc. ; autant de principes que se traduisent dans les outils du management (Etchegoyen, 1990).

Il faut donc que le management ou les pratiques de management soient appropriées à la culture de l'organisation désirée. Pour cela, il faudra reprendre pas à pas chaque acte de

management avec le Comité de direction et les équipes en charge des ressources humaines pour repenser le référentiel culturel.

La première démarche concerne le recrutement, où le futur candidat lors des entretiens, doit pouvoir jauger de la culture d'entreprise et de sa compatibilité avec cette dernière. La deuxième démarche concerne l'intégration qui permet de construire les fondamentaux de la relation avec le nouveau recruté. La troisième démarche concerne la fixation des objectifs où le réalisme de ceux-ci est fonction de la culture d'entreprise.

Les entretiens de management, informels ou formels se tiennent dans le respect de la culture d'entreprise et les outils comme le feedback et les retours sur les comportements sont aussi liés à la culture de l'entreprise dans laquelle ils s'inscrivent. Le feedback relève plus spécifiquement d'un contrôle latéral, d'un contrôle par les pairs qui vient réguler et normaliser les comportements, permettant l'adaptation de chacun aux normes du système de l'organisation auquel il appartient.

D'autre part, la nature et la manière dont les objectifs de l'organisation, des équipes et des individus sont fixés seront un levier culturel important, tout en respectant un cadre éthique prédéfini et en définissant un moyen d'intégrer un processus d'innovation.

A la fois fondements et expressions de la culture organisationnelle, les rituels managériaux affirment ce qui est prioritaire, fédèrent et donnent des règles pour l'action. Ils sont répétitifs (ancrés dans les habitudes), collectifs et opèrent selon un format stable. En passant par le rituel, la transformation passe par le sens, par des valeurs qui l'ancre, par la répétition dans les comportements.

La compétence organisationnelle apparaît comme le point commun entre la stratégie et les ressources humaines. Elle résulte de la combinaison d'un ensemble de compétences individuelles mais aussi de compétences collectives en gestion des ressources humaines.

Cette compétence organisationnelle est donc charnière entre le niveau des ressources humaines (dimension hommes, équipes, culture) et le niveau stratégique (processus et activités).

Ces principales caractéristiques comprennent :

- des facteurs comme la valorisation, la confiance et la délégation aux personnes ;
- des facteurs de gestion des ressources humaines via la formation aux métiers et à la gouvernance ;
- des processus organisationnels comme le fait de donner du sens et de créer un collectif, en proposant une vision, des enjeux, des résultats, etc., et d'instrumenter par une démarche de compétence et d'apprentissage organisationnel, d'animation et de développement du feedback ;
- des facteurs structurels par l'adoption d'une structure de gouvernance ;
- et des facteurs identitaires et culturels dans le respect du modèle de gouvernance.

La culture d'entreprise constitue une des clés de la réussite des entreprises, tout au moins de celles qui ont compris que leur stratégie ne peut s'épanouir que si elle est fondée sur l'ADN de l'organisation, ses valeurs et ses hommes.

c. La culture d'entreprise comme fonction de régulation

Dans ses écrits, Henry Mintzberg, préfère au terme de culture d'entreprise, la notion d'idéologie dans son sens organisationnel (et non dans son sens politique) car, dans le cadre d'une entreprise, il s'agirait d'un type très spécial de culture, un système, riche, développé et profondément enraciné dans des valeurs et des croyances ce qui distingue l'organisation des autres (1983).

Henry Mintzberg insiste sur le fait qu'une organisation ne se résume pas à la somme des parties qui la composent. Le comportement du groupe ne peut, selon lui, être appréhendé que par la seule connaissance de la personnalité de chacun de ses membres. A partir de ces mécanismes et processus, le groupe crée une ambiance, un climat. Dans un contexte organisationnel, on parle alors de culture.

Pour Henry Mintzberg, une idéologie se caractérise par un riche système de valeurs et de croyances prenant son origine dans le sens d'une mission associée à un leadership charismatique, développée à travers des traditions et des sagas, renforcée par un processus d'identification. Une idéologie lie l'individu à l'organisation, elle suscite un esprit de groupe, le sens d'une mission et permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation. Elle correspond à « *un moyen de contrôle et de coordination* ». C'est donc un système d'influence qui se caractérise par son pouvoir mobilisateur et unificateur vis-à-vis du corps social.

Le développement d'une idéologie connaît différents stades :

1. le stade de la naissance : une organisation est fondée lorsqu'un promoteur individuel identifie une mission et rassemble un groupe autour de lui afin d'accomplir cette mission. En ce sens, la mission constitue le point d'ancrage de l'idéologie.

2. le stade de son développement : lorsqu'une organisation transforme l'ensemble de base de ses croyances, elle prend immédiatement des décisions et engage des actions qui vont servir à démontrer son orientation et établir des précédents. Les comportements se renforcent eux-mêmes dans le temps et les actions se chargent de plus de valeurs. Lorsque ces forces se sont établies, l'idéologie commence à émerger de son propre chef, elle se renforce par des histoires qui se sont développées autour d'événements importants du passé de l'organisation. Les précédents, les habitudes, les mythes, l'histoire, forment ainsi une base commune de traditions que les membres de l'organisation partagent et qui vont solidifier l'organisation. Progressivement, selon Philipp Selznick, l'organisation se transforme, d'un instrument en plein développement pour l'accomplissement de buts imposés de l'extérieur, en une institution c'est-à-dire un système autonome. Elle acquiert ainsi une identité distincte qui lui est propre.

3. le stade de son renforcement par des processus d'identification : de l'individu et de sa loyauté envers l'organisation. Une telle identification peut se développer de différentes manières :

- naturellement parce que le nouveau membre est attiré par le système de croyances de l'organisation ;

- de manière sélective en ce sens que les nouveaux membres sont choisis suivant leur adéquation au système de croyances existant ;

- de manière suscitée lorsque le besoin de loyauté envers l'organisation est particulièrement grand. Celle-ci peut avoir recours à des processus informels de socialisation et d'endoctrinement au moyen de programmes formalisés pour renforcer l'engagement naturel ou sélectif de ses membres à son système de croyances.

La culture se présente comme un nouveau levier de pouvoir qui offre au dirigeant une technique rénovée de commandement, un frein au changement lorsque la tradition paraît freiner l'innovation, une matrice intériorisée par les individus, un moyen de séduction et de production du sens, une fonction sociale de l'entreprise.

d. La culture d'entreprise comme contribution à la performance

La culture d'entreprise est une des composantes contribuant à la performance à long terme de l'organisation comme le souligne Zineb Issor (2017).

« Une bonne culture d'entreprise n'apporte pas à elle seule la performance : elle en est l'un des facteurs » (Devillard, Rey, 2008, p.109).

La performance est donc bien l'une des finalités du management de la culture d'entreprise.

Elle contribue à la performance concurrentielle au travers de la capacité à s'adapter, à la performance organisationnelle au travers de la mobilisation des employés, du climat de travail, à la performance financière au travers d'un fonctionnement standardisé permettant de gagner en efficacité et enfin à la performance sociale et humaine au travers de la mobilisation autour de valeurs communes.

Pour Richard Barrett (2017), deux facteurs ont une influence importante sur la performance des organisations : l'engagement des salariés et l'entropie culturelle.

L'entropie culturelle est une mesure de la quantité d'énergie consommée pour faire des choses inutiles et non productives (quantité de conflits, de frictions, et de frustrations que rencontrent les salariés dans leurs activités quotidiennes et qui les empêchent d'agir au top de leur performance). Plus l'entropie culturelle augmente, plus l'engagement des salariés diminue.

Pour réduire l'entropie, les actions liées à la culture d'entreprise consistent à assurer l'alignement de celles des dirigeants à celles des salariés (en passant par les cadres et managers de proximité), mais aussi à modifier les structures, les politiques, les procédures et les systèmes de récompenses de l'organisation ainsi que les valeurs et les besoins des salariés.

Chercher à mesurer l'impact de la culture d'entreprise consiste à s'assurer de son adéquation avec la stratégie de l'organisation, de sa capacité à l'aider à se transformer.

Sans cette adéquation, la culture d'entreprise au lieu d'être un actif stratégique peut se révéler être un frein de plusieurs natures :

- par l'enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos, de type missionnaire (Mintzberg) ;

- en devenant un facteur de résistance au changement - facteur de rigidité ;

- en freinant les capacités d'adaptation ;

- en devenant une source de conflits (entre et avec les sous-cultures). 60 à 70 % des fusions et acquisitions sont des échecs ; deux fois sur trois, on l'attribue à des chocs entre les cultures d'entreprise (Devillard, Rey, 2008).

L'entreprise qui saura adapter sa culture aux nouveaux enjeux sera celle qui aura un avantage concurrentiel. Plus spécifiquement, dans un contexte de transformation, la culture d'entreprise peut être utilisée dans le management quotidien. Il convient alors d'insister sur des traits de culture qui permettent à l'organisation d'évoluer et d'ancrer cette transformation dans la réalité. Cela permet de garder la cohérence de l'ensemble. La culture est une ressource pour le management.

Deux facteurs sont primordiaux pour l'ancrage d'une nouvelle culture, le premier est de montrer en quoi les nouveaux comportements ont contribué à l'amélioration des résultats, le second est de faire en sorte que les cadres nouvellement intégrés dans l'organisation incarnent les nouveaux comportements.

B. Le DRH, acteur de la transformation ?

Compte tenu du rôle que la culture organisationnelle peut jouer dans un contexte de transformation, la place du DRH devient alors un véritable enjeu : quelle est donc cette place dans l'organisation **(1)**, quelle est sa fonction dans la gestion d'une transformation **(2)** et quel rôle peut-il jouer **(3)** ? Autant de questions qu'il convient d'aborder avant de s'interroger sur l'utilisation de la culture organisationnelle par le DRH.

1. Les ressources humaines sont-elles un actif stratégique pour l'organisation ?

a. *Les missions du DRH dans l'organisation*

La fonction RH est une fonction qui a fortement évolué au cours des quarante dernières années : alors qu'elle se concentrait dans les années 70, sur une gestion du personnel de type administratif, dans les années 80, est apparue la Gestion de Ressources Humaines (GRH) et dans les années 90 la fonction a voulu devenir plus stratégique et planifiée. Aline Scouarnec (2005, p. 113) précisait « de plus en plus, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressources à valoriser ».

Au travers de la littérature, il existe plusieurs typologies pour caractériser le DRH.

En 1986, Shaun Tyson et Alan Fell distinguent trois rôles RH : l'exécutant qui concentre essentiellement des tâches administratives sans pouvoir de décision, le gestionnaire de contrat qui apporte un soutien aux managers et joue un rôle d'intermédiaire dans les relations de travail et enfin l'architecte qui a un rôle stratégique en intégrant la politique RH à la stratégie de l'entreprise. (Dupont, 2013, p.3).

En 2004, François Pichault propose une typologie avec trois rôles pour la direction des ressources humaines (<https://www.parlonsrh.com/qualites-drh-demain/>):

- le rôle mécanique : dans cette configuration, le DRH est un spécialiste, un expert de ce qui s'apparente à de l'administration du personnel. On retrouve le recrutement, la paie, la sécurité, l'hygiène au travail et les relations sociales ;

- le rôle organique : dans cette configuration, le DRH est un généraliste qui va davantage se concentrer sur la gestion des compétences, certaines activités administratives peuvent être externalisées ;

- le rôle médiatique centrée sur la communication, le marketing RH, la marque employeur.

Dans son ouvrage de 1996, *Human Resource Champions* chez Harvard Business School Press, Dave Ulrich présente un modèle comprenant quatre rôles attribués au DRH. Ce modèle a été traduit dans le graphique suivant :

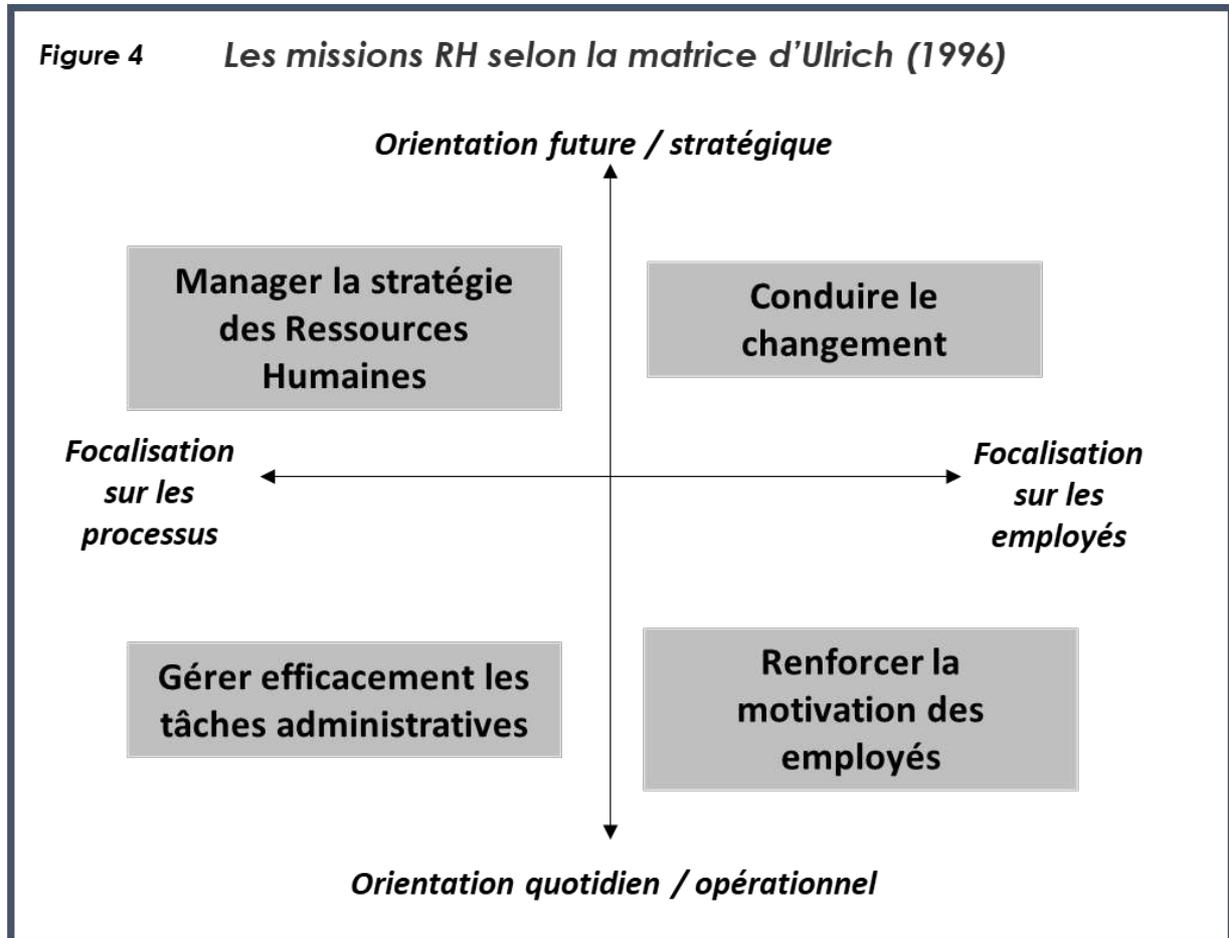


Figure 4 – les missions RH selon la matrice d'Ulrich
(Autissier et al, *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, 2014, p113, figure 1)

Denis Chenevert et al. interprètent, d'après le modèle d'Ulrich, les quatre rôles attribués au DRH de la manière suivante (2008, p.4) :

- partenaire stratégique de l'entreprise au quotidien. Ce rôle a également été identifié par Thierry Wils et al. (1992), James Walker (1994) et Randall Schuler (1990). Il consiste à avoir des pratiques et politiques RH en phase avec la stratégie de l'organisation ;

- agent du changement. Dans ce rôle, identifié également par Gilles Guérin et Thierry Wils (1997) et London (1998), le DRH gère et accompagne le changement via les leviers de la formation et du développement des compétences ;

- expert administratif : il administre le quotidien en respectant les obligations légales et administratives. Ces compétences fonctionnelles et administratives sont essentielles pour prendre des décisions (Wils et al., 2000) ;

- champion des employés : il « coache » les collaborateurs. Il écoute et détecte les signaux faibles, il est le garant d'un bon climat social.

Ce modèle a pour objectif de montrer que le DRH a un rôle clé dans la définition de la stratégie de l'entreprise et dans l'évolution de son organisation.

Par la suite, Dave Ulrich a fait évoluer son modèle (Ulrich & Brockbank, 2010) : l'expert administratif est devenu expert fonctionnel, le coach est devenu développeur de capital humain et également avocat des salariés, les rôles d'agent du changement et de partenaire stratégique ont tendance à se confondre. Un nouveau rôle a été ajouté : celui du leader des RH au sein de l'organisation.

Le modèle initial de Dave Ulrich mettait l'accent sur le DRH stratège et pilote du changement ; celui de 2010 souligne le rôle de leader et d'avocat des salariés. Le DRH est désormais à l'écoute de ses salariés et les défend, il va comprendre les effets liés à une transformation. Il est également leader ayant une vision du changement et obtenant l'adhésion du corps social. Il définit le leadership efficace comme celui qui « *inclut les aspects suivants : fixation d'objectifs clairs, esprit de décision, capacité de communication vers l'intérieur et l'extérieur, pilotage du changement et définition des résultats en fonction de la valeur ajoutée pour les investisseurs, clients, cadres opérationnels et employés* ».

Le DRH ne remplit pas juste une fonction, il joue le rôle de visionnaire, de leader, d'anticipateur, de « marketeur RH » et de facilitateur (Sanseau et al., 2013, p.90 à 108). Il a donc un rôle à jouer dans la transformation de l'entreprise. Dans une étude prospective sur les métiers RH en 2017, 76% des répondants considèrent que le DRH devra jouer un plus grand rôle de co-construction des transformations avec l'ensemble des parties prenantes (Peretti, 2018, p.641).

b. Les ressources humaines, créatrices de valeur

Dès les années 1970, et de façon encore plus marquée au cours des années 1990, plusieurs auteurs développent une hypothèse selon laquelle les ressources humaines constituent le principal capital d'une entreprise et un élément essentiel de sa compétitivité et de sa performance (Flamholz, 1971 ; Walker, 1992 ; Fombrun et al., 1984 ; Hendry et Pettigrew, 1990 ; Arthur, 1992 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994 ; Becker et Gerhart, 1996 (cités dans Bayad Et al., 2004, p.2).

Les hommes et les femmes, corps social de l'entreprise, constituent « *l'infrastructure humaine* » (Delbourg Delphis, 2018, p.27) et doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Dans un contexte de transformation, ils peuvent représenter les principaux leviers ou freins du développement futur de l'organisation.

La mobilisation de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) par des théoriciens du management stratégique des ressources humaines (Collins et Clark, 2003 ; Lado et Wilson 1994 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright et al., 2001 cités dans Depeyre 2005, p.9-14) a montré que les ressources humaines - créant de la valeur tout en étant insubstituables, rares et inimitables - pouvaient contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Les ressources humaines sont donc un nouvel actif à gérer et une nouvelle pratique se développe en conséquence : la gestion des ressources humaines. Elle remplace l'administration du personnel et fait l'objet d'un pilotage et d'un suivi avec des indicateurs clés par les contrôleurs de gestion.

La contribution de la gestion des ressources humaines à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ des sciences économiques et du management stratégique (Besseyre des Horts, 1988 ; Baron et Kreps, 1999 ;

Becker et Gerhart, 1996; Boselie et Paauwe, 2005; Dyer et Reeves, 1995, Guerin et Wils, 2002 ; Le Boulaire et Retour, 2008 cités par Ferrary, 2010, p. 127 à 154.)

Une approche de la performance est donc mise en lumière et fait découler la performance des ressources humaines d'une relation satisfaisante entre la personne et l'entreprise. L'individu doit trouver dans l'organisation la satisfaction de ses attentes et de ses motivations et, dès lors que l'organisation parvient à le maintenir « engagé », l'individu crée de la valeur. La performance est donc liée aux exigences des salariés et à la capacité de l'organisation à les satisfaire (Thévenet - Vachette, 1992, p.19 et suivantes).

A titre d'exemple, une étude du cabinet HEWITT met en évidence le fait qu'au-delà d'un taux d'engagement de 65%, le taux de retour sur action est supérieur à 25% (Burgaud, 2020).

On peut alors parler de socialisation organisationnelle, concept défini par Schein comme étant un processus continu par lequel l'individu, étranger à l'organisation, est transformé en un membre actif et efficace (Feldman, 1976, cité dans Perrot, 2008, p. 231 à 258). L'entreprise cherche alors à faire adhérer le salarié à un certain modèle culturel, organisationnel et managérial, gage d'une cohérence interne. La réalisation de l'objet final de la socialisation est, en l'occurrence, la transmission d'une culture et la construction de sens chez les nouveaux embauchés (Bauer et al, 1998, Van Maanen et Schein, 1979 cités dans Perrot, Roussel, 2009, p. 2 à 18).

Si l'on considère comme acquis que les salariés engagés créent de la valeur, les décisions et les activités de gestion qui les concernent doivent donc devenir une dimension stratégique au sein de l'organisation et notamment la gestion des ressources humaines.

2. Du changement à la transformation, quels acteurs et quelle place pour le DRH ?

La conduite du changement a évolué de manière radicale au fil des décennies et avec elle les méthodes utilisées ainsi que les acteurs clés.

Pendant plus de soixante ans, le changement, défini par David Autissier comme « l'accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédiés » (Peretti JM., 2018, p. 643), a été piloté par des experts de la conduite du changement fournissant des livrables à des bénéficiaires, naturellement résistants au changement.

a. Le changement piloté par des acteurs extérieurs

La conduite du changement a en effet été pendant de nombreuses années externalisée et confiée à des cabinets de consulting spécialisés (Peretti, 2018, p. 643-647).

Dans les années 50, Kurt Lewin propose une approche sociologique du changement. Les experts du changement, ceux qui apportent des outils et des démarches sont des sociologues qui accompagnent les principaux intéressés dans le changement, peuvent animer des focus groupes avec pour objectif de convaincre de l'intérêt du changement en levant les résistances. On parle de démarche de persuasion. Le changement est expliqué, expérimenté

et partagé entre les personnes avec l'aide d'agents du changement que sont les intervenants-sociologues.

Dans les années 70, Rosabeth Kanter propose une approche expérimentale du changement : la roue du changement, une méthode de conduite du changement en mode projet qui repose sur dix leviers opérationnels. Ce modèle est utilisé par les cabinets de conseils pour les grands projets informatiques comprend trois phases : le diagnostic, les leviers d'actions et le pilotage (cf. figure supra):

- la phase de diagnostic du changement vise à identifier le périmètre de changement, d'identifier les acteurs clés, les leviers, les éventuels freins et les études d'impact. Cette phase est primordiale car elle permet de définir des leviers spécifiques et adaptés ;

- la phase d'accompagnement du changement est consacrée à la planification et à la réalisation des actions de communication et de formation des collaborateurs aux nouvelles pratiques requises. Ce cycle est nécessairement fonction des constats dressés au cours du diagnostic ;

- la phase de pilotage consiste à gérer les hommes et les résistances. Il s'agit ici de mesurer les résultats des actions menées afin d'y apporter les éventuels correctifs.

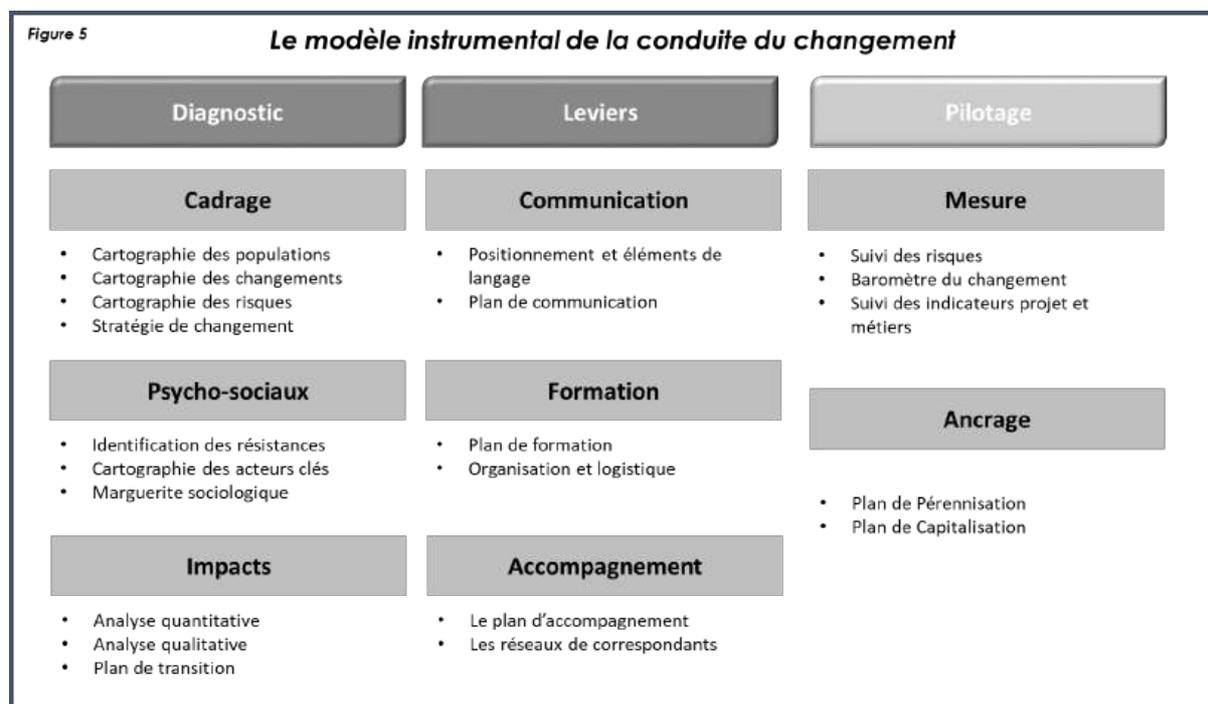


Figure 5 : le modèle instrumental de la conduite du changement (D. Autissier et al., *Méthode de conduite du changement – diagnostic, accompagnement et performance*, 2018, p103, figure 4.3)

Selon cette approche, même si le projet est piloté par des acteurs extérieurs, le manager a un véritable rôle à jouer pour limiter la résistance au changement naturelle et prévisible de ses collaborateurs en les impliquant et en les motivant à l'égard du changement. Le leader est lui aussi un acteur du changement et doit être engagé à travailler en étroite collaboration avec le manager et les équipes. Cet engagement passe par un plan d'action, la formation des managers à la conduite du changement et leur accompagnement (mise à disposition d'informations et de ressources). La limite de cette approche est d'appréhender le

changement uniquement en mode projet et non pas comme s'inscrivant dans les cycles de vie de l'organisation.

b. Le changement piloté par un groupe de consultants internes

Dans les années 2000, on assiste à une internalisation de la gestion du changement avec un double objectif : la réduction des coûts de conseil externe et l'acquisition de la compétence de gestion du changement au sein de l'organisation. Les acteurs du changement sont soit des consultants internes, qui gèrent le projet comme le feraient des consultants externes, soit une petite équipe fonctionnant en réseau en s'appuyant sur des personnes relais métiers au sein de l'organisation.

c. Le manager au cœur du changement

A la fin des années 90, face aux nombreux échecs des projets de changement (objectifs non atteints, coûts supérieurs aux gains réalisés ...), John Kotter propose une approche managériale du changement (1995). Il définit une méthodologie précise en proposant un modèle en huit étapes dont la construction d'une coalition de pilotage : un groupe de collaborateurs disposant du pouvoir, de l'énergie et de l'influence nécessaire pour conduire le changement. Dans cette approche, la réussite d'un changement passe par la mobilisation des managers et l'engagement de ces derniers. Les managers sont formés au rôle d'agents du changement, ce sont les relais du changement.

L'ultime étape du processus de changement chez John Kotter est de travailler sur la culture d'entreprise afin d'ancrer les changements dans l'histoire du collectif et permettre ainsi que le changement soit durable.

d. Du changement à la transformation : le corps social devient acteur du changement

Depuis 2010, l'augmentation du nombre de changements à un rythme exponentiel et leur ampleur imposent de parler de transformation plutôt que de changement. La transformation se définit comme *"l'ensemble des opérations qui conduisent à une modification significative de la structure même de l'entreprise afin de l'adapter à son environnement de marché, d'optimiser et de refonder ses modes de fonctionnement, de création de valeur."* (Peretti, 2018, p. 648).

Le changement n'est plus une variable d'adaptation conjoncturelle, un plan construit et conduit par des experts, externes ou internes à l'entreprise, mais une partie intégrante du fonctionnement de l'organisation avec une dynamique collective à créer, à développer et à maintenir. Les parties prenantes sont intégrées dans le processus du changement et participent à une co-construction des livrables. Cette nouvelle conception du changement oblige également à modifier l'appréhension de l'accompagnement du changement. L'attention se porte moins sur des phases précises à mettre en œuvre mais plutôt sur les mécanismes d'appropriation et d'action des acteurs. Développer l'agilité d'une organisation devient alors une quête face à ces nouvelles contraintes.

David Autissier et Jean-Michel Moutot (2016) proposent une approche expérientielle du changement en intégrant une notion de conduite collaborative. C'est le modèle Changement Agile.

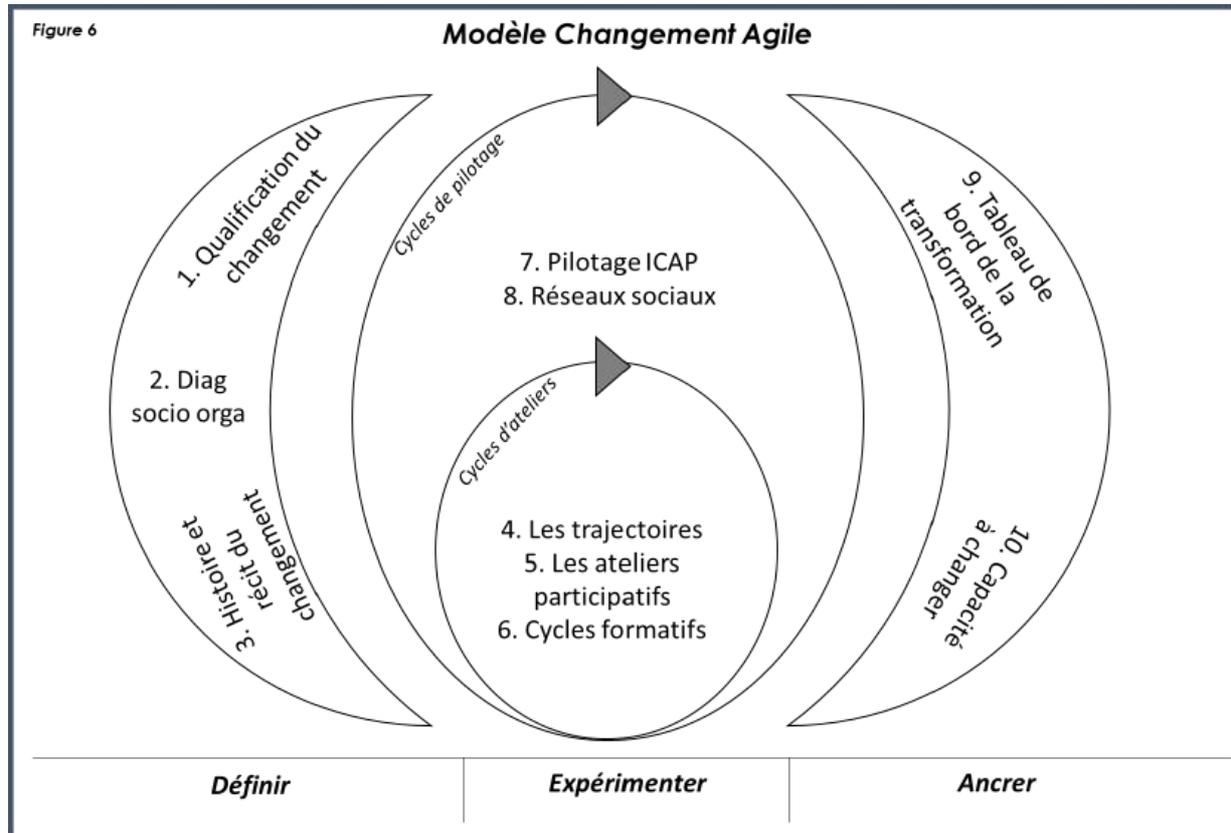


Figure 6 : Le modèle « changement agile » (Autissier et Moutot, *Méthode de conduite du changement – diagnostic, accompagnement et performance*, 2016, p. 302, figure 11.3)

Ce modèle se décompose en trois phases :

- définir : c'est la phase qui se situe en amont du projet et qui permet de diagnostiquer l'existant et de définir la feuille de route opérationnelle. Les parties prenantes prennent alors conscience du rôle qu'elles ont à jouer dans le changement ;

- expérimenter : c'est la phase qui se situe au cœur du processus. Elle se compose d'un cycle d'ateliers participatifs (les bénéficiaires expérimentent le changement dans leur quotidien), de temps de formation et d'accompagnement et d'un cycle de pilotage via les réseaux sociaux permettant de mesurer la compréhension du changement et la capacité à réaliser le changement ;

- ancrer : cette phase ne se fait pas uniquement pour un projet mais bien pour l'ensemble des projets. Elle permet via la construction d'un tableau de bord des transformations d'estimer la volumétrie des changements en cours et surtout d'évaluer la capacité à changer des individus et de l'entreprise.

La spécificité de leur modèle réside dans l'intégration d'ateliers participatifs (Autissier - Moutot, 2016) avec l'implication des parties prenantes lors d'ateliers de co-construction. Les parties prenantes deviennent alors véritablement des acteurs du changement. Dans ce modèle, le

changement n'est pas clairement défini, il intègre toujours une partie de co-construction. Celle-ci va permettre à l'ensemble des acteurs de s'approprier le changement et d'adhérer à celui-ci. Le changement agile s'appuie donc sur les attentes de coopération et de collaboration des parties prenantes. Les bénéficiaires du changement sont acteurs du changement, ils vont expérimenter le changement, le comprendre, se l'approprier et en faire une réalité opérante pour eux.

La transformation est donc un processus stratégique global et humain qui doit se gérer à plusieurs niveaux : l'organisation dans sa globalité, les équipes et les individus. Chaque partie prenante de l'organisation doit donc être intégrée, engagée dans le processus de transformation.

Les dirigeants de l'entreprise ont souvent les initiateurs du projet de transformation. Ils font au préalable un travail d'introspection permettant de donner un cap, un objectif pour l'organisation tout en s'appuyant sur les forces existantes. Etant impliqués dès l'origine du projet, ils doivent le porter, identifier et s'appuyer sur les acteurs clés de la transformation. Tout au long du processus, ils doivent montrer l'exemple, expliquer en quoi la nouvelle approche est bénéfique pour l'organisation, partager la réussite, donner envie aux collaborateurs d'expérimenter le nouveau modèle organisationnel.

Le dirigeant doit identifier et désigner le(s) leader(s) de la transformation c'est-à-dire la personne ou l'équipe qui va gérer la transformation et dont le rôle est crucial. Cette équipe intègre les enjeux d'affaires (conséquences de la transformation sur les activités commerciales, sur la capacité à se projeter dans le futur, sur la visualisation du business du point de vue des clients), mène les autres face à l'incertitude et à la crainte du changement (articulation sur le pourquoi du changement, gestion des résistances au changement : technologiques, politiques ou culturelles, mobilisation des acteurs, puis construction de la nouvelle organisation). Dans certaines organisations, c'est une structure dédiée que l'on appelle Direction de la Transformation [75% des 18 grands groupes français étudiés en ont une. Cette entité est rattachée à la Direction Générale (37,5%), à la Direction des Ressources Humaines (25%) ou à la Direction Informatique (19%)] (Autissier et al., 2018, p.87).

Cette équipe responsable de la transformation va s'appuyer sur des agents du changement. Ce sont les managers, véritables relais du changement. Ils sont l'interface entre la direction et les collaborateurs, ils animent leurs équipes et les accompagnent dans le processus de la transformation. Selon John Kotter, le manager doit être formé à ce rôle d'agent du changement, il faut définir et repenser les pratiques managériales afin d'accompagner la transformation.

Pour que cette transformation soit réussie, il faut qu'il y ait une adhésion du corps social : les individus doivent voir un lien clair entre leurs croyances individuelles, ce qu'ils font et les résultats sur l'organisation. Dans le processus de transformation, les acteurs doivent être mobilisés, ils doivent détruire, redéfinir et construire une nouvelle organisation.

Enfin, le DRH a un rôle clé à jouer dans les transformations. Les rôles qui lui sont attribués sont multiples et parfois antagonistes dans la littérature. Il est tantôt identifié comme stratège dès lors que la RH est considérée comme un avantage concurrentiel, tantôt identifié comme exécutant des décisions des dirigeants. On lui attribue également un rôle de conseiller auprès de la gouvernance, un rôle stratégique dans la gestion de l'infrastructure humaine de l'entreprise et un rôle de pilote organisationnel auprès des managers (véritable interface entre la direction et les collaborateurs).

e. *Le DRH, chef d'orchestre de la transformation*

L'adaptabilité se retrouve au cœur des organisations qui doivent opérer de plus en plus de changements rapidement. Dans leur livre « *The Agile Change Methodology* », Hassner Nahmas et Caroline Perkins (2012) mentionnent que le but ultime des organisations est de répondre constamment aux changements et d'être ainsi des organisations agiles. Cette agilité permet une fluidité lors des initiatives de changement. Leur modèle de maturité permet d'accroître et d'atteindre l'agilité en identifiant plusieurs éléments communs qu'il convient de développer : un changement culturel amenant de réelles pratiques de feedbacks, une culture du droit à l'erreur, une culture où la planification s'ajuste constamment, une mesure du changement organisationnel et non seulement des résultats financiers, un alignement du leadership de la haute direction par rapport à chaque unité, la création de petits changements progressifs liés à la stratégie, et la présence de fréquents échanges langagiers.

Les théories de l'apprentissage et les notions d'organisation apprenante (Senge, 1991) s'inscrivent dans cet esprit. Le changement pourrait ainsi se voir dans la continuité de l'évolution de l'entreprise tout en lui permettant d'aller explorer de nouvelles voies. Ces théories mettent l'accent sur le rôle des acteurs et sur la pratique de ces acteurs comme élément central. Ce changement prend une forme plus organisationnelle et devient un état permanent ; il s'agit de revoir de manière régulière les organisations, les méthodes de travail, d'évaluation, de rémunération, les outils de gestion. Selon ces théories en matière de gestion du changement, une attention particulière est donc accordée aux acteurs concernés. L'organisation doit développer des compétences en gestion du changement mais pas uniquement pour la Direction Générale, il convient de veiller à faire redescendre ces compétences au plus petit niveau de l'encadrement managérial : les managers intermédiaires relais entre la direction et le terrain et les managers de première ligne qui sont les prescripteurs et les producteurs de la transformation désirée (Autissier et al, 2007, p 115 à 130). Les managers ont ainsi un rôle capital à jouer puisqu'ils ont le rôle de porteur du changement.

Ils doivent à ce titre maîtriser quelques techniques du changement et doivent donc y être formés (Lemieux - Hervieux, 2014). Le DRH apparaît comme le chef d'orchestre de cette adaptabilité organisationnelle nécessaire pour répondre aux besoins constants de transformation.

3. Quel rôle joue le DRH dans la transformation ?

a. *Le DRH acteur dans l'adhésion du corps social à la transformation*

En septembre 2017, lors d'une conférence relative aux enjeux RH organisée par Kea & Partners, Patrick Longuechaud, auteur de l'ouvrage « *HR beyond HR* » et, alors DRH du groupe Bel, déclarait qu'« environ 70% des projets de transformations échouent dans leurs objectifs du fait d'une démobilisation du corps social ». L'impact des mutations de l'entreprise sur les comportements des collaborateurs et sur leur niveau d'engagement peut s'avérer extrêmement profond.

En période de transformation, les incertitudes sont nombreuses et les questions relatives au domaine des RH nombreuses. Le DRH a donc un rôle à jouer pour accompagner la

transformation. Il agit comme un conseiller auprès des dirigeants mais également auprès des managers de proximité afin de garantir la productivité et l'engagement au travail des collaborateurs. Il participe ainsi à la création de valeur de l'entreprise.

Il joue également un rôle auprès des partenaires sociaux, qui, s'ils sont intégrés à la conduite du changement au lieu de se placer en observateurs critiques qui résistent au sens du changement, peuvent être moteur de la transformation. Ils peuvent être des alliés précieux.

Comment réussir à faire en sorte qu'un collectif de travail s'adapte intelligemment à des contraintes sans cesse changeantes dans un contexte où la concurrence fait rage et où la survie exige d'être efficient ? Les réponses à cette question impliquent directement ou indirectement la fonction RH :

- la question du sens à laquelle on peut répondre par la vision stratégique et la mission de l'organisation ;

- la question relative à la manière de faire vivre ce sens en permanence par les hommes et femmes qui composent l'organisation, à laquelle il est possible de répondre par des actions en matière de leadership, d'évaluation du travail ou encore en matière de récompense et rémunération ;

- la question du mode d'organisation du travail à laquelle on peut répondre par la flexibilité, l'agilité, les pratiques managériales et les risques psycho-sociaux ;

- la question du développement des compétences adaptées aux besoins de l'entreprise.

Le DRH a un rôle à jouer dans l'accompagnement et surtout dans l'adhésion du corps social à la transformation.

b. Les pratiques de GRH : outils du DRH dans la transformation

Le DRH, lorsqu'il joue un rôle actif dans le management stratégique de l'entreprise, en s'appuyant sur les pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération, animation du dialogue social) a une action prégnante sur le corps social et donc sur ses comportements.

Au début des années 2000, on a donc vu émerger la notion de DRH, partenaire d'affaire (Business Partner), qui lui permet de s'imposer au sein des comités de direction. C'est ce que souligne l'observatoire international CRANET de Cranfield Business School (UK) créé en 1989.

En France, l'étude menée par Fabienne Autier de l'Ecole de Management de Lyon indique : « En 2014, le RRH siège au Comité de Direction de l'organisation dans 91% des cas. Il y siégeait dans 83 % des entreprises en 1995, 88 % en 1999, 91 % en 2005. Corolaire de cette présence au Codir, il est associé dès le début de l'élaboration de la stratégie dans 64 % des cas en 2014. Il n'est pas associé ou seulement à la mise en œuvre dans 15 % des cas ». La proportion de répondants en France déclarant être associés dès l'élaboration de la stratégie est en constante augmentation : 57 % en 1995, 60 % en 1999, 73 % en 2005, et 70 % en 2014. « Ces données indiquent que la présence du DRH au Comité de Direction n'est pas uniquement symbolique et que le DRH y joue un rôle actif » analyse Fabienne Autier (www.publications-em-lyon.com/CRANET_France).

Le DRH membre du comité de direction, acteur dans l'élaboration de la stratégie, est le garant de l'alignement des politiques ressources humaines avec la stratégie et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Dans son ouvrage « *L'identité au travail* », Renaud Sainsaulieu (2019) met en évidence un lien entre le stade de maturité de l'organisation (naissance, croissant, maturité et développement, changements technologiques, fusions et réorganisation, crise économique et fin de vie) et le type de discours sur la gestion du personnel (discours professionnel, discours rationnel, discours des relations humaines, discours du management et discours sur le pouvoir dans l'organisation).

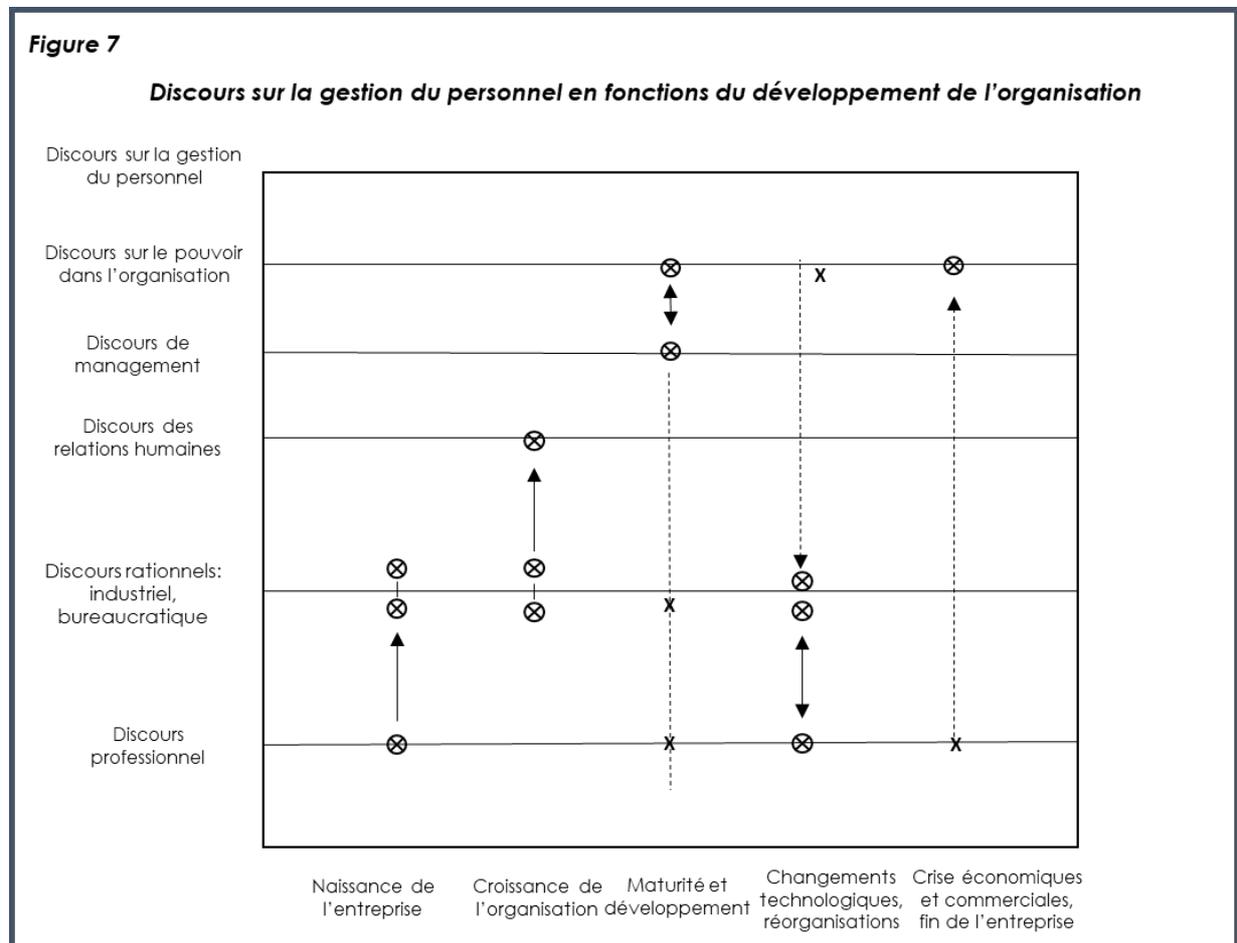


Figure 7 : Discours sur la gestion du personnel en fonction du développement de l'organisation (Sainsaulieu, *L'identité au travail*, 2019, p. 624, figure 22)

Les étapes du développement économique, technique et organisationnel de l'entreprise :

- le sens de la flèche indique le discours théoriquement dominant à chaque étape
- les flèches en pointillé montrent que l'influence du discours est partielle ou temporaire.

Chacun de ces discours correspond à des actions particulières mises en place par le DRH. Par exemple, le discours sera professionnel lors de l'étape « naissance de l'entreprise » c'est-à-dire que les embauches se feront par annonces et relations, l'apprentissage se fera sur le terrain et la rémunération à l'heure prévaudra. Au cours des stades de maturité de l'organisation, les pratiques de GRH évolueront et le DRH sera garant de leur alignement.

Fonction de gestion RH ----- Discours	Recrutement	Apprentissage	Evolution	Récompenses	Information	Décision
Discours professionnel	Embauches par annonces et relation	Sur le tas, par école de métiers, recyclages techniques	Dans le métier	Rémunérations, horaires, honoraires	Accumulation par l'expert et entre experts	Conflits permanents entre experts et chefs formels
Rationalité industrielle	Sélection scientifique par tests d'aptitudes et de connaissances	Formation d'embauche, éventuellement formation complémentaire hors temps de travail, entraînement des agents de maîtrise	Changement de catégories dans la qualification	Salaire au rendement + job évaluation	Formalisée verticale ascendante + passerelles	Hiérarchie et règlements écrits
Rationalité bureaucratique	Examens, concours, titres	Entièrement scolaire, formation complémentaire par cours du soir	Examens ou concours, grades accordés au poste et non à l'individu	Statuts et carrières	Notes de service et communications réglementaires ascendantes	Hiérarchie et règlements écrits
Participation aux relations humaines	Sélection psychologique	Formation des adultes aux relations humaines et au commandement	Promotion interne avec formation maison	Avantages personnalisés, primes d'ancienneté, aides sociales diverses	Information descendante, attention à la communication, connaissance de l'entreprise	Style de commandement libéral, attention aux motivations des subordonnés
Participation au management	Profils de qualifiés requis par structures d'entreprise, sélection complexe des cadres	Dynamique de groupe, formation politico sociale et culturelle des grands cadres, conséquences humaines de l'organisation	Promotion ou mobilité après réussite	Plans de carrières et rémunérations contractuelles des cadres	Stockage des informations, accès rapide aux informations, développement des communications informelles	Décision en groupe décentralisé DPO planification
Discours sur le pouvoir en institution	Importance attribuée aux capacités d'expression, compréhension des logiques d'acteur en fonction de l'environnement	Formation permanente pendant le travail, négociation sur les programmes professionnels ou culturels	Mobilité y compris hors entreprise, évaluation rapide des résultats économiques et sociaux d'une action	Contractuelles et négociées	Par commissions, par formation permanente, par clans et régions	Décisions négociées à chaud, à froid, reconnaissance du rôle des syndicats

Figure 8 : Discours sur l'organisation du personnel,
(Sainsaulieu R., l'identité au travail, 2019, p.619-620)

Le DRH, en accompagnant l'organisation dans le changement, en adaptant les processus de gestion du personnel au stade de développement de l'organisation, va ainsi jouer sur les modalités de recrutement, la formation et l'apprentissage, la mobilité interne, la politique de rémunération, la communication et les pratiques managériales aidant à la prise de décision.

François Pichault et Jean Nizet ont une approche similaire dans leur ouvrage "*Pratique de gestion des ressources humaines*" (2013). Afin de garantir un bon fonctionnement de l'organisation, la GRH doit reposer à la fois sur une cohérence interne (c'est-à-dire des diverses pratiques RH entre elles) et sur une cohérence externe entre les conventions de gestion des ressources humaines (discrétionnaire, objectivante, individualisante, délibérative ou valorielle)

et les configurations organisationnelles (entrepreneuriale, mécaniste, adhocratique, missionnaire ou professionnelle). Le DRH a pour mission de garantir ces alignements.

	Convention discrétionnaire	Convention objectivante	Convention individualisante	Convention délibérative	Convention valorielle
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	Gestion prévisionnelle des emplois (planification quantitative), forte importance accordée au recrutement	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à divers tests et à l'appréciation par simulation	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale	Processus de sélection axé sur la capacité d'identification à la mission
Effectifs (départs)	Séparation sur le champ	Licenciements collectifs, préretraites, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	Turnover élevé, actions d'accompagnement (essaiage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs
Intégration et culture	Loyalisme, esprit maison, prégnance des cultures métier traditionnelles (fierté du travail bien fait)	Respect de l'autorité formelle et des règles	Culture d'entreprise forte (culture projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, poursuite de projets professionnels	Culture projet soutenue par un processus permanent d'identification, valorisation du don de soi, de l'abandon à la mission
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, importance moyenne dans la masse salariale, orientation sur le court terme	Centrée sur la transmission de savoirs et savoir-faire, forte institutionnalisation, importance moyenne dans la masse salariale, orientation sur le court terme	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses et sur mesure d'apprentissages (mentoring, coaching, e-learning), forte importance dans la masse salariale, orientation sur le long terme	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, membership de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée, mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs, et savoir-faire pertinents pour l'action et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Evaluation	Base imprécise, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Recours à des critères standardisés (échelle de notation, critères prédéterminés, etc), parfois déclinés selon les descriptions de fonctions, sans influence directe sur la mobilité	Pratique de l'entretien au cours duquel des objectifs spécifiques de performance et des critères d'appréciation sont négociés (DPO), pouvant faire l'objet de mesures sophistiquées (360°) ayant une influence directe sur la mobilité	Reconnaissance professionnelle par les pairs, recours à des critères dont la définition est soumise à débat, influence directe sur la mobilité	Sur la base du dévouement et ou du respect de la doctrine, inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la mobilité
Mobilité	Sur la base de jugements non motivés, mais peu de possibilités effectives	A l'ancienneté ou sur la base de concours en fonction des conditions d'accès prédéterminées	Plan de carrières personnalisé, à charge du collaborateur et directement lié à l'atteinte des	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée

		dans une classification de fonctions	objectifs (employabilité)	mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
Rémunération	Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaire au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé a priori à partir de grilles salariales souvent basées sur une classification de fonctions, le cas échéant part variable collective	Package salarial avec une part variable individuelle déterminée a posteriori sur la base des performances, nombreux incentives, mise à disposition de divers services (assurances, loisirs, etc.), plan cafeteria	Salaire négocié à l'entrée, puis inséré dans un système barémique, avec possibilité de délivrer des services rémunérés à l'extérieur	Question considérée comme illégitime, la motivation étant censée consister en la poursuite de la mission, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement de la séparation travail / temps libre	Uniforme, nette séparation travail / temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel subi, horaire décalé	Aménagé (horaires flexibles, job sharing, retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel choisi)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur à l'initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail / temps libre, question considérée comme illégitime par rapport à la poursuite des valeurs
Régulation sociale	Inexistante, primat des relations interpersonnelles	Principe de la délégation / représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistante (souvent évitée)

Figure 9 : synthèse des différentes conventions, les pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines – conventions, contextes et jeux d'acteurs*, 2013, pages 167 à 171)

Dans le contexte d'une transformation, un choix est à opérer entre :

- un changement incrémental (pratiques isolées), avec risque d'inefficacité et de tensions entre conventions ;
- un changement radical avec risque de résistances et de blocages.

Le DRH doit définir le niveau de convergence souhaité dans le futur, il doit également identifier les grappes de pratiques de GRH à changer simultanément.

Le DRH en adaptant les pratiques de GRH peut donc influencer les modes opératoires du corps social et être un facilitateur dans la transformation. Comme le dit Olivier Dusserre, directeur d'IGS-RH Paris : « Le DRH est en première ligne pour aider l'entreprise à intégrer et assumer les nouveaux comportements et piloter les changements en lien avec la DG et les partenaires sociaux. » (<https://www.mondedesgrandesecoles.fr/le-drh-un-partenaire-strategique-de-l%E2%80%99entreprise-pour-faire-ses-revolutions/>).

D'après François Pichault et Jean Nizet (2013), un changement organisationnel se doit d'être accompagné par une adaptation des conventions de GRH. Néanmoins, une modification des conventions de GRH ne peut, à elle seule, entraîner une transformation de l'organisation.

c. La culture d'entreprise : levier de la transformation pour le DRH

La culture d'entreprise agit en amont du climat d'entreprise, au travers des capteurs permettant aux membres de l'organisation de percevoir celle-ci. Elle se manifeste dans les pratiques de gestion, la prise de décision et les comportements.

Le rapport de la culture d'entreprise avec la politique de ressources humaines (ou le levier d'action) passe par les modes opératoires choisis par l'entreprise i.e. les procédures de nomination et d'évaluation des membres de l'organisation, la gestion du personnel, de l'individu mais aussi les relations interpersonnelles dans l'organisation.

François Pichault et Jean Nizet, selon leur approche (voir figure 9 supra), associent une culture d'entreprise par type de convention de GRH :

- à une convention de GRH discrétionnaire caractérisée par une absence de critères prédéfinis et à un ensemble de pratiques informelles correspond une culture d'entreprise loyale, « un esprit maison » ;

- à une convention de GRH objectivante (tentative de systématisation des différentes composantes d'une politique de GRH) correspond une culture d'entreprise caractérisée par le respect de l'autorité formelle et des règles ;

- à une convention individualisante (personnalisation du lien salarial) correspond une forte culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun fédérateur ;

- à une convention de GRH délibérative (les membres de l'organisation disposent individuellement d'une grande maîtrise sur les différentes composantes de la politique RH tout en s'accordant un cadre défini collectivement) correspond une culture marquée par des clivages corporatifs ;

- à une convention GRH valorielle (adhésion aux valeurs de l'organisation) correspond une culture projet soutenue par un processus permanent de valorisation du don de soi, de l'abandon à la mission.

Comme nous l'avons vu plus haut, Renaud Sainsaulieu a défini pour chaque stade de maturité de l'organisation, une typologie de pratiques de RH (voir supra) à laquelle correspond une culture d'entreprise.

Le DRH a donc les leviers de politiques RH pour ajuster les conventions GRH à la culture d'entreprise. Il peut également ajuster les politiques RH pour faire évoluer la culture vers une autre culture souhaitée.

Par exemple, bâtir une politique de rémunération peut constituer un vecteur culturel, en prenant en compte un certain nombre de contingences :

- les contingences sectorielles (cohérence avec la culture, l'information et la communication interne sur les processus et les politiques de rémunération) ;

- les contingences politiques au travers de la cohérence entre la culture et les dispositifs RH en vigueur ;

- les contingences catégorielles (gestion des carrières, la question de la discrimination) ;

- les contingences sociétales sur les questions de dialogue social.

Les enjeux de formation ont également un effet systémique et donc agissent sur la culture. Les enjeux sont alors d'adapter les rôles et les postes à la culture organisationnelle, mais également

aux métiers et aux fonctions, à accompagner les changements organisationnels, les projets, à intégrer les nouveaux collaborateurs, à accompagner les mobilités et les évolutions professionnelles, à anticiper les besoins en compétences et à améliorer la qualité et les performances.

Les processus de management de la performance peuvent également influencer sur la culture ou être conditionnés par la culture existante. La première étape est l'évaluation du personnel (people review) qui vise à définir avec le salarié son rôle, les objectifs à atteindre et les perspectives de carrière mais aussi la communication en interne, le nouveau plan de rémunération. Ceci permet d'instaurer la confiance et d'assurer une prise de décision efficace en s'appuyant sur des séquences de négociations individuelles et collectives.

La politique de recrutement, elle aussi, est étroitement liée à la culture d'entreprise en raison du profil des candidats recherchés, de leurs compétences métiers, de leur capacité à s'intégrer au sein de l'organisation ou au contraire à en modifier les codes.

Le levier de la culture d'entreprise, dans un contexte de transformation, permet de prendre en compte les caractéristiques de l'environnement et de pouvoir agir sur l'ensemble de l'organisation au travers de la liaison entre la culture d'entreprise et les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

Autrement dit, la culture vue comme une ressource apparaît comme un levier permettant au DRH de pouvoir ajuster l'organisation au contexte environnant et de réussir le changement envisagé.

Dans la méthodologie de conduite de changement proposée par John Kotter (1995), il est nécessaire d'ancrer la transformation dans la culture d'entreprise. Le changement de culture d'entreprise apparaît dès lors comme le garant d'une transformation réussie. La transformation passera par une prise de conscience des nouvelles « règles du jeu ».

La culture d'entreprise et le processus de transformation d'une organisation reposent toutes deux sur un objectif commun, celui de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

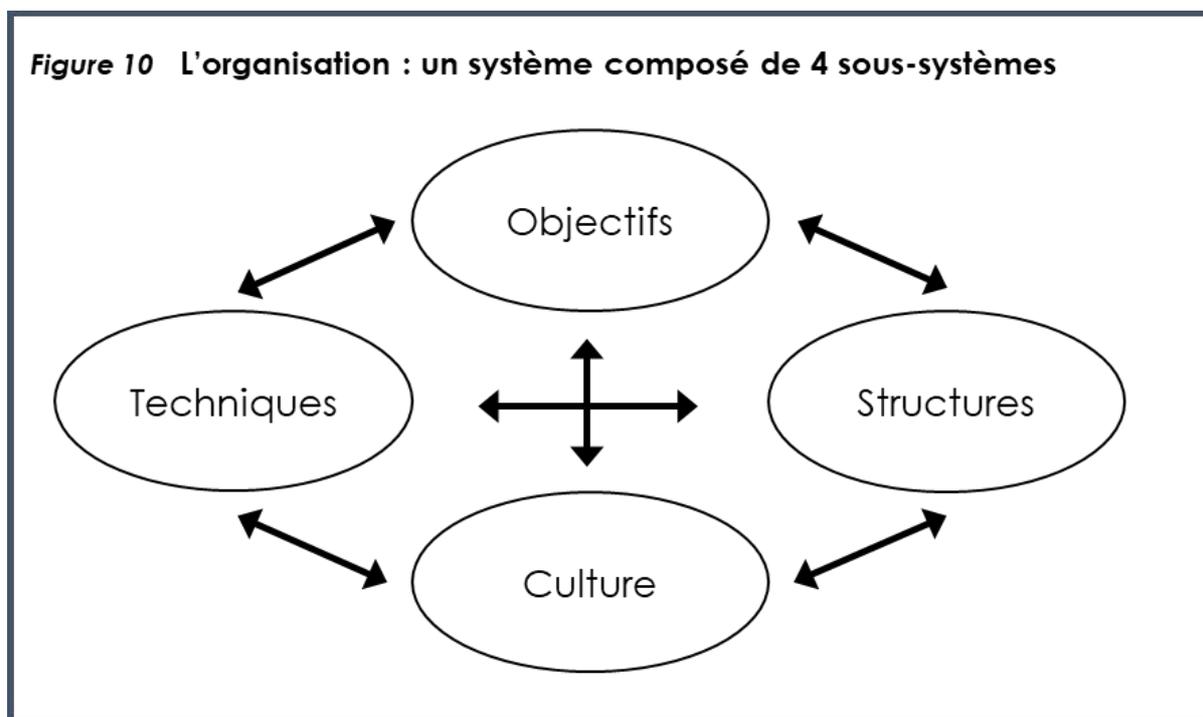
Le DRH paraît l'acteur idoine pour prendre en compte cette relation culture d'entreprise/transformation : outre le fait qu'il possède une vision 360 degrés de l'entreprise lui permettant de cerner au plus proche la culture d'entreprise, il met en œuvre un certain nombre de pratiques influençant les comportements des collaborateurs et est producteur de la majorité des indicateurs de réussite d'une transformation.

C. Comment l'organisation gère-t-elle la culture d'entreprise ?

Compte tenu du rôle que le DRH a à jouer dans une organisation en transformation et de l'intérêt que peut représenter la culture dans la mise en mouvement de l'entreprise, la littérature s'est naturellement intéressée à la manière de mobiliser cette notion. Il en ressort deux temps dont on doit tenir compte : le temps du diagnostic sur ce qu'est la culture d'entreprise (1) et le temps du pilotage de cette culture (2).

Pour toutes les méthodologies du changement présentées dans les parties précédentes (*Kotter citée dans Autissier et Moutot, 2016, p. 51 et suivantes*), tout projet de transformation, quel que soit son objet, débute par une phase d'audit. La situation actuelle de l'organisation est mise en regard des objectifs définis afin que soit arrêtée une stratégie de transformation. Cette stratégie est généralement et avant tout une stratégie business liée à une recherche de performance accrue.

La littérature nous rappelle cependant que l'organisation reste un système et que, dans ce système, il y a interdépendance entre différents éléments ou sous-systèmes. Pierre Morin et Eric Delavallée proposent la vision graphique de l'organisation :



**Figure 10 : L'organisation : un système composé de 4 sous-systèmes.
(Morin et Delavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, 2017, p.12)**

Mettant ainsi en exergue le fait que deux principes d'action simples doivent être pris en compte :

- l'efficacité de l'organisation résulte de la cohérence des quatre sous-systèmes tout autant que de la qualité de chacun d'entre eux pris séparément ;

- la modification de l'un d'entre eux nécessite le plus souvent l'évolution des trois autres, indiquant par là même que toute modification des objectifs d'une organisation a une influence et est nécessairement influencée par la culture.

Dans le même ordre d'idée, le tetracède de Strategor, un modèle de stratégie d'entreprise, démontre que les quatre éléments de la politique de l'entreprise sont en interdépendance : la stratégie, les décisions, l'identité et la structure. L'évolution de l'un aura nécessairement des répercussions sur les trois autres. Dès lors, toute transformation aura nécessairement un impact sur l'identité et donc la culture d'entreprise (El Kababri, 2016, p. 18).

Si ses caractéristiques peuvent être renforcées, la culture d'entreprise devient alors un levier d'action de la transformation. La culture d'entreprise interviendra à l'occasion des actes de management.

Mais, on peut aussi penser que la culture d'entreprise pourrait constituer un frein, cela doit alors être pris en compte dans le déploiement en vue d'accompagner l'évolution de la culture. Il ne s'agit naturellement pas de changer la culture d'entreprise dans la mesure où on ne peut se fixer un « objectif de culture » et les moyens de l'atteindre. Il n'est pas envisageable de passer d'une culture A à une culture B. Avec rigueur et patience, on ne peut que renforcer la réalité d'une valeur en maniant de façon cohérente les règles et les modes de direction pour qu'ils véhiculent, sans contradiction avec l'existant, des valeurs nouvelles. La culture changera en fonction de la qualité des réponses apportées aux problèmes de l'entreprise (Thévenet, 2017, p.85). A l'issue de l'audit et de l'analyse de la stratégie, l'entreprise aura défini ses besoins au regard de la culture d'entreprise.

Deux situations sont alors possibles :

- la culture d'entreprise est un levier à utiliser pour ancrer le changement et la transformation dans l'organisation ;
- certaines valeurs et réalités de la culture d'entreprise seront amenées à évoluer.

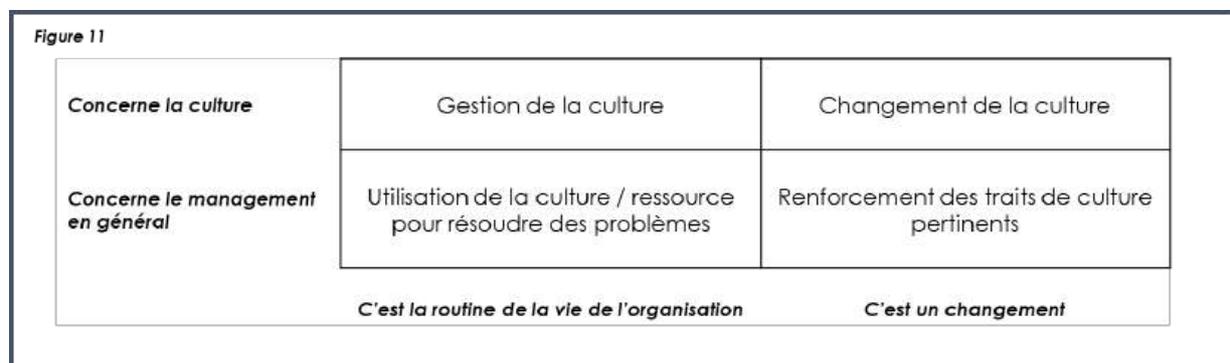


Figure 11 (Thévenet, la culture d'entreprise, 2017, p.106.)

Se pose donc la question de savoir comment le DRH se sert de ce concept qu'est la culture d'entreprise pour s'inscrire pleinement dans la transformation en cours de son organisation et l'accompagner avec cet outil particulier, qui, pourrait paraître lui revenir de droit. L'utilisation de la culture d'entreprise dans une transformation semble devoir se faire en deux temps : le premier temps étant un temps long au cours duquel un diagnostic de la culture organisationnelle en place est fait sur la base d'observations et d'analyse des différents éléments caractéristiques de cette dernière. Le second temps consistant à en assurer le pilotage au travers, tout d'abord, d'actions volontaristes de conduite et ensuite, de la mesure de leur impact.

1. Quelles sont les modalités de diagnostic ?

Comme il est nécessaire de s'attacher à préciser la culture existante, non la culture idéale ou souhaitée par les dirigeants, la phase d'analyse et d'observation est donc primordiale.

Selon la définition retenue par Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette (1992) de la notion de culture d'entreprise, i.e. ensemble de traits et nuances qui rassemblent les évidences et les références du fonctionnement de l'entreprise, un tel diagnostic se décompose en trois étapes :

- un recueil des informations ;
- une construction des hypothèses de traits culturels, récurrence, logiques, fils conducteurs ;
- une validation.

a. *Phase de recueil d'informations*

L'investigation à mener est une investigation de longue durée. Il faut observer les gens faire, appréhender les relations au travail/hors travail, vivre tout l'environnement culturel de l'entreprise.

Les outils proposés dans la littérature de sciences de gestion (*Etchegoyen, 1990, p.43 et suivantes*) se rapprochent des outils utilisés dans les démarches anthropologiques de mise en évidence d'une culture et sont : des entretiens semi-directifs, des analyses logico sémantiques, une connaissance de l'histoire, une identification des métiers, éthique, partage de valeurs et une étude des pratiques, des perceptions, des mouvements et désirs.

Il convient donc d'interroger, d'observer et d'acquérir des connaissances spécifiques sur les modes de fonctionnement de l'entreprise et de les analyser. Pour ce faire, plusieurs modalités cumulatives doivent être mises en œuvre :

- *L'interrogation des collaborateurs* : il est important de mener des entretiens à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, dans tous les métiers et dans toutes les fonctions (*Godelier, 2009, p.98, El Kababri, 2016, p.17 et suivantes*).

Ces entretiens semi-directifs doivent permettre d'interroger les collaborateurs sur le sens des pratiques et leurs perceptions des valeurs, de l'histoire, des symboles (*Godelier, 2009, p.96, Etchegoyen, 1990, p. 43 et suivantes*).

Les personnes menant les entretiens doivent être le plus neutre possible. Le regard extérieur est nécessaire (*El Kababri, 2016, p.9*) mais la participation de l'entreprise est cruciale pour l'efficacité des résultats. La méthode la plus riche et la plus adaptée est de mener un audit participatif (*Thévenet, 2017, p.114*).

- *L'observation du quotidien dans le temps* : il s'agit, en l'espèce, d'observer les méthodes de travail, les moyens de communication, les langages verbaux et non verbaux. Cette observation doit également être menée à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Cette phase d'observation permet de confronter les dires recueillis à la réalité du fonctionnement de l'organisation (*Godelier, 2009, p.97, Etchegoyen, 1990, p. 43 et suivantes*).

→ *La connaissance de l'entreprise* : qui passe par une étude de son infrastructure et une étude de ses modes opératoires.

Selon Olivier Devillard et Dominique Rey, l'infrastructure de l'entreprise regroupe les notions d'histoire, de croyances, de valeurs, de métier et de lien social.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa construction, de l'histoire de son fondateur dans l'appréhension de la culture d'une entreprise (*Enius, 2017, p. 6 / Etchegoyen, 1990, p.43 et suivantes / Godelier, 2009, p.95 / Devillard et Rey, 2008*).

L'histoire de l'entreprise peut être appréhendée de deux façons :

- par une approche factuelle : on recense des faits pour déterminer des sous-jacents. Cette phase sera nécessairement subjective dans les entreprises anciennes dans la mesure où la réalité et la véracité des faits rapportés et transmis sont soumises à critique ;

- par une approche symbolique : il convient de déterminer ce que le corps social retient de l'histoire de l'entreprise (*Thévenet et al, 2015, p.59*).

Il s'agit de facteurs explicatifs de la culture d'entreprise. Maurice Thévenet précise également que les circonstances de la fondation de l'entreprise sont tout autant importantes que l'histoire de celle-ci.

Ainsi chaque trait de culture trouverait ses origines dans l'histoire de l'entreprise. Cette approche retenue correspond à une conception ethnologique de la notion de culture d'entreprise retenue par Alain Etchegoyen.

Il est donc nécessaire dans la réalisation d'un audit sur la culture d'entreprise de consacrer une partie importante du temps à la découverte de l'histoire de l'entreprise et de la perception de cette histoire par les collaborateurs. Il s'agit en réalité d'analyser l'histoire mais également la façon dont elle est transmise, racontée, confiée aux collaborateurs et perçue par eux.

Les connaissances sur les métiers sont capitales dans la détermination de ce qu'est la culture d'une entreprise (*Etchegoyen, 1990, p. 43 et suivantes*). En effet, les métiers sont l'intersection entre la stratégie de l'entreprise et sa culture.

Il ne s'agit pas de s'intéresser à la somme des compétences individuelles mais bien à ce que la collectivité en tant que telle sait faire. Selon Maurice Thévenet, cela regroupe l'analyse de trois notions :

- le métier lié à l'activité dans laquelle l'organisation évolue (analyse sectorielle, facteurs clés de succès...) ;

- le métier lié au savoir-faire spécifique de l'entreprise, ce qui la distingue de ses concurrents (avantages compétitifs, technologies utilisées...) ;

- le métier lié aux façons de faire.

Ces informations sur les métiers permettent de compléter une vision souvent trop globalisante en matière de stratégie.

La connaissance des valeurs de l'entreprise est également nécessaire dans l'appréhension et la définition de la culture spécifique à une entreprise.

Il est nécessaire de s'attacher tant aux valeurs revendiquées ou déclarées qu'aux valeurs vécues (Morin et Devallée, 2017) qualifiées par Maurice Thévenet de valeurs opérantes. Chaque catégorie a un sens au niveau de la culture d'entreprise.

L'étude des valeurs déclarées a une importance dans la symbolique et cela est naturellement renforcé si les valeurs déclarées ont évolué dans le temps.

Les valeurs opérantes pourront être identifiées à travers un examen des systèmes de choix (modes de prise de décision, procédures de recrutement, critères de choix d'investissement) et des systèmes d'évaluation.

Ces valeurs vont se manifester à travers le langage, les symboles, l'idéologie, les processus ressources humaines (Enius, 2017 / Etchegoyen, 1990) dont la connaissance doit faire l'objet d'une étude fine.

L'étude de la marque employeur peut être une source de renseignement sur la culture d'entreprise. Elle communique les valeurs choisies par l'entreprise.

Tout pourrait être considéré comme symbole mais il s'agit ici de s'intéresser à l'organigramme, aux signes de différenciation statutaire, au mode de présentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, des codes de comportements internes (type de socialisation, codes vestimentaires...), l'aménagement de l'espace, les discours de l'entreprise sur elle-même (héros...) (Enius, 2017 / Thévenet, 2015, p.72 et suivantes).

Pour certains auteurs, cette étude doit être menée au niveau de l'établissement et il s'agirait d'identifier les mécanismes d'intégration des sous-ensembles identitaires autour de valeur et symboles communs (Osty et al., 2007, p. 136).

Le diagnostic de la culture d'une entreprise passe également par l'identification et la détermination des modes opératoires de cette culture. Il convient ainsi de décrire les pratiques de cette culture, les rites, les objets de cette culture : les uniformes, le respect de procédures.

L'analyse de l'entreprise s'effectue à trois niveaux. Le premier niveau est celui de l'analyse de l'organisation : un audit de la culture d'entreprise doit s'intéresser aux processus et modes opératoires, aux acteurs qui assurent la diffusion de la culture (El Kababri, 2016, p.10). Le deuxième niveau est constitué par l'analyse de la politique ressources humaines en tant que fruit de l'histoire et d'accumulation de pratiques. Son étude peut être un enseignement sur des aspects de la culture d'entreprise. Elle est en effet en relation organique avec l'ensemble des processus internes. La politique de GRH s'élabore en relation avec la stratégie générale, les enjeux sociaux et les facteurs d'évolution organisationnelle (Louart, 1995, p12).

Enfin, le dernier niveau est celui de l'analyse des outils de gestion qui constituent une source d'information particulièrement riche. Il s'agira ici, comme l'explique Eric Godelier, d'étudier les manuels internes de management, les procédures de production et de gestion en vigueur.

b. Phase de construction des hypothèses

Une fois la matière recueillie, il convient de repérer, dans celle-ci, les traits de ce qui constitue la culture d'entreprise.

Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les récurrences, les régularités, les redondances aux différentes catégories d'informations.

Il existe plusieurs propositions de catégorisation, notamment dans les manuels de gestion, articulées principalement autour des caractéristiques de la culture d'organisation en question.

Par exemple, Maurice Thévenet retient, afin de faciliter ce travail, des catégories de traits de culture permanentes :

- l'activité : la conception que l'organisation a de son activité ;
- les personnes : les droits et devoirs de la personne vis-à-vis de l'organisation et inversement ;
- l'environnement.

On peut également retenir l'appréhension du temps, du futur, du changement.

La validation des hypothèses : cette dernière phase du diagnostic est une précaution qui consiste à chercher des confirmations concrètes des hypothèses arrêtées.

Après cette première étape, nous disposons d'une évaluation du contenu de la culture d'entreprise. Au regard de celle-ci et des besoins de l'organisation dans le cadre de sa transformation, se pose la question du levier que représente ou pas cette culture.

Certains outils développés par des spécialistes en gestion des transformations peuvent présenter une utilité certaine pour effectuer une comparaison avant/après.

Le système de valeurs proposé par Gerry Johnson et Kevan Scholes (1997) met en lumière les outils et systèmes pouvant être considérés comme des leviers et des freins d'un point de vue culturel.

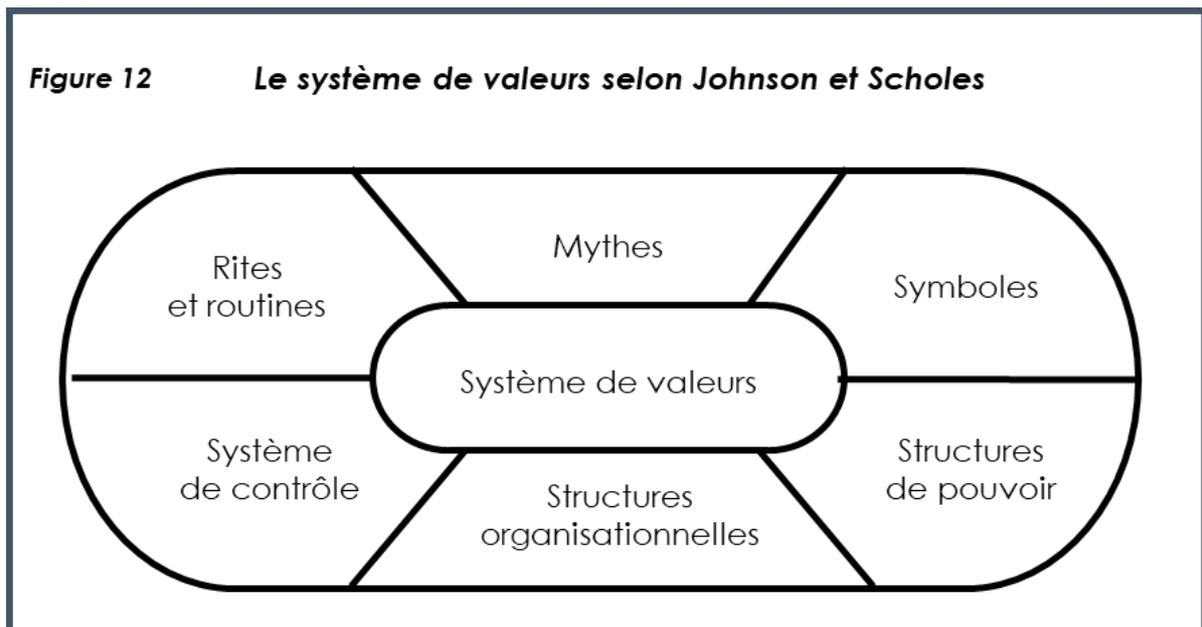


Figure 12 : le système de valeur selon Johnson et Scholes (Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement – diagnostic, accompagnement et performance, 1996, p203)

David Autissier et Jean-Michel Moutot (2016, p.203) reprennent cette idée pour caractériser les systèmes culturels d'organisation dans un cadre de fusion d'entreprise, appelé *margarite sociologique* qu'un collectif d'auteurs représente ainsi :

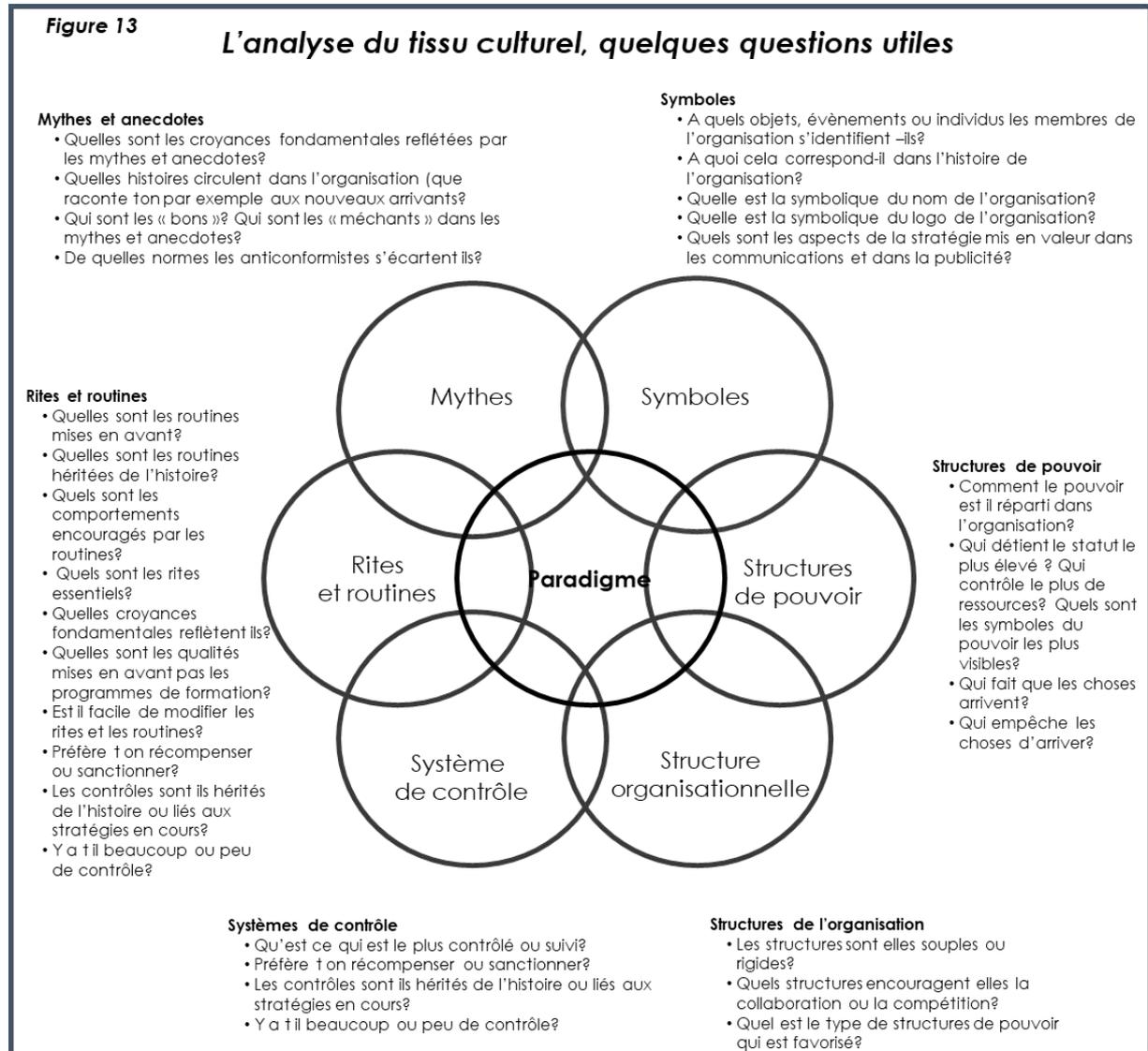


Figure 13 : L'analyse du tissu culturel, quelques questions utiles (Johnson et Al, 1997, Stratégiques, 11^{ème} édition, p.214- figure 6.7)

Reposant sur les mêmes ressorts que ceux évoqués dans la partie précédente, cet outil permet une représentation graphique des six facettes d'analyse de ce qu'est une culture et, dans le cadre de fusion, des potentiels risques de frottement. L'outil s'articule autour de deux dimensions :

- une première dimension, objective, dans laquelle les auteurs analysent les routines (processus classiques déroulés de manière récurrente, manière de travailler), la structure organisationnelle (analyse des niveaux hiérarchiques existants ou inexistant) et le système de contrôle en place (contrôle de la performance, de l'activité, strict, lâche) ;

- une seconde dimension qualifiée d'interpersonnelle, plus subjective qui regroupe les rites (comportements normés récurrents observables), les mythes fondateurs et les symboles (reflexes, manière de s'habiller, attitudes).

Richard Barrett (2017) propose un deuxième modèle de mesure de la culture organisationnelle portant sur la mesure du capital culturel de l'organisation. Celle-ci repose sur trois approches : le capital culturel des salariés, le capital culturel de l'entreprise et le capital souhaité par les entreprises. Dans ce modèle, la recherche se fait au travers d'un questionnaire dédié (3 questions) qui cherche à mettre en évidence l'alignement des valeurs aux différents niveaux de l'organisation et, après analyse d'en déduire les actions à mener pour que la culture d'entreprise participe pleinement à la performance de l'organisation.

2. Comment piloter la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise résulte d'un processus social et peut s'avérer une ressource de l'organisation dans le cadre de sa transformation. Les auteurs s'accordent à dire que tous travaux autour de la culture d'entreprise doivent être menés sur un temps long.

Maurice Thévenet, Pierre Morin et Eric Delavallée se rejoignent par ailleurs sur certaines lignes d'action liées à cet objet : le plus souvent, faute d'un diagnostic suffisant, la culture n'est gérée qu'en réaction mais son évolution étant liée aux types de réponses apportées par l'organisation à une situation problématique, le management peut avoir un rôle de pilote dès lors qu'on a procédé à un diagnostic complet. L'évolution de la culture, que ce soit dans le sens d'un renforcement ou dans celui d'une adaptation se fera systématiquement selon une logique de petits pas. Pierre Morin et Eric Delavallée (2000, p. 56) posent, comme mécanisme de succès, le processus de création des évidences : processus long résultant de la multiplication des empreintes posées dans l'organisation par les actions managériales. Une cohérence au niveau de l'organisation est nécessaire pour que la culture organisationnelle puisse influencer sur les comportements des individus.

Une "gestion" de la culture d'entreprise apparaît dès lors possible et l'influence qu'elle exerce sur la transformation devra dès lors faire l'objet d'une mesure appropriée.

a. *Conduite*

Comme nous l'avons évoqué en introduction de cette partie, que l'on cherche à gérer la culture ou à la faire évoluer, cela passe toujours par ceux et celles qui assurent le management de l'organisation concernée. En effet, d'après les travaux de William Ouchi, de 1980, il existe un contrôle fondé sur les valeurs et donc en partie sur la culture d'entreprise, dans la mesure où l'intégration dans un clan se traduit par l'adoption de comportements, de valeurs, et de réactions types. Ce dispositif co-existe avec un contrôle bureaucratique traditionnel. Tous les actes de management liés au contrôle sont donc des moyens d'utiliser et d'agir sur la culture d'entreprise.

De plus, la culture constitue un ensemble de références qui irrigue l'action du management. Ces références peuvent intervenir non seulement dans les actions managériales mais aussi en amont de celles-ci (perception, vision de la réalité, compétences acquises...). La résolution de certains problèmes par le management peut donc faire évoluer la culture d'entreprise.

Dans un contexte de transformation, que l'organisation ait besoin de s'appuyer sur la culture d'entreprise pour favoriser le changement ou que la culture d'entreprise ait besoin d'évoluer, cela passera par le management. Selon Maurice Thévenet, s'il convient de prendre en compte ce qu'est la culture de l'entreprise pour en identifier des éléments à renforcer ou à faire évoluer, l'évolution de la culture d'entreprise sera en effet une conséquence d'actions managériales menées à tous les échelons du management de l'entreprise ; la culture d'entreprise appartenant à tout le corps social, elle ne relève qu'en partie des décisions de la direction. Les méthodes permettant avec succès d'utiliser ou de transformer une culture d'entreprise sont toujours fondées sur cette dualité, elle passe par le management du haut de la pyramide hiérarchique (Devillard, Rey, 2008).

La culture d'entreprise sera alors prise en compte dans le management des fonctions, compte tenu de ses incidences sur le comportement des individus et sur la performance individuelle et collective. La littérature laisse à penser que toute volonté d'évolution de la culture d'entreprise ne peut passer que par une cohérence des actions menées au niveau de l'entreprise c'est-à-dire par des actions transverses et transcendantes à la seule fonction concernée. Un pilotage au niveau de l'entreprise devient alors nécessaire, pilotage dont la responsabilité devrait probablement être celle du top management.

Les moyens d'agir sur la culture d'entreprise relèvent ainsi de différents domaines : la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion, le marketing, la gestion de la production et les systèmes d'information.

→ *Les outils de gestion des ressources humaines comme moyens d'action sur la culture d'entreprise*

La gestion du personnel contient les références qui imprègnent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture de l'organisation. Comme nous l'avons déjà précisé, gérer le personnel revient à répertorier et évaluer à la fois les emplois, les compétences et les personnes. Ce système de codification et d'évaluation est nécessairement lié aux valeurs de l'entreprise que l'on retrouve dans la culture d'entreprise.

Ainsi, si l'on désire agir sur la culture d'entreprise, on peut mener une action sur les modalités de gestion du personnel en changeant le système de récompenses, en modifiant les façons d'évaluer, et en faisant évoluer la classification des emplois, et les systèmes de rémunération.

Toutes ces actions conduiront, dans la durée, à une évolution de la culture d'entreprise. L'évolution de la culture d'entreprise devient alors une conséquence de la modification réfléchie des systèmes de gestion du personnel pour permettre d'accompagner la transformation.

De même, si un trait de culture doit être renforcé pour favoriser la transformation désirée, cela passera également par les outils de gestion de personnel.

→ *Le choix des indicateurs de la performance de l'organisation et leur influence sur la culture d'entreprise*

La finalité des dispositifs de contrôle de gestion s'est longtemps limitée à mesurer les aspects financiers et comptables de l'entreprise.

Il ne s'agit plus de considérer uniquement la performance d'une unité comme si elle était isolée mais plutôt d'évaluer son apport dans l'ensemble du processus en mesurant ses effets sur la coordination des activités.

Cette vision plus systémique a conduit le contrôle de gestion à ne plus se limiter à une analyse des chiffres. Il va également s'intéresser à l'évaluation de l'activité dans l'entreprise et donc à ce qui la caractérise le plus en tant que société humaine, i.e. ses références et donc à sa culture.

Dans cette conception élargie du contrôle de gestion, ce dernier trouve, dans sa façon de mesurer, d'apprécier les performances de l'organisation au regard d'indicateurs spécifiques, ses racines notamment dans la culture d'entreprise.

A contrario, une modification des indicateurs, des modalités et de la grille de lecture de la performance de l'entreprise aura nécessairement à moyen terme une incidence sur le vécu de la culture d'entreprise.

→ *Les choix « marketing » influent sur la culture d'entreprise*

Dans une approche comparative du marketing dans les différents cadres nationaux, le marketing s'intéresse au management interculturel dans des situations d'internationalisation de produits et de marchés. Linda Smircich soulignait également, dans sa définition du marketing, les interactions qui pouvaient exister entre culture d'entreprise et marketing en raison de l'importance que jouent les systèmes de représentations, les rites, les symboles, le savoir-faire et les traditions de l'organisation dans la stratégie commerciale. Le lien entre ces réalités et le marketing démontre l'influence de la culture d'entreprise dans cette fonction et inversement, ce que le marketing décidera de laisser voir influera plus ou moins sur la culture d'entreprise (Thévenet, 2017, p. 91).

→ *Les outils de gestion de la production pourront conduire à une évolution de la culture d'entreprise*

La gestion de la production s'intéresse à la façon de produire. Elle vise à organiser, qualifier, hiérarchiser les processus de production. La production, en tant que processus central de l'activité de l'entreprise, a un poids sur la culture d'entreprise comme elle en est en partie la résultante. Elle fait en effet appel à l'ensemble des références liées au travail. Tout acte de management sur la gestion de la production conduit à utiliser la culture d'entreprise et/ou à agir sur elle.

Toute modification des systèmes de gestion de la production devra prendre en compte la réalité de la culture, sa compatibilité avec les changements envisagés. A contrario, s'il est nécessaire de faire évoluer la culture, il sera nécessaire de revoir la gestion de la production pour qu'elle participe à la modification des comportements, représentations, symboles, etc...

→ *L'architecture des systèmes d'information participe à la culture d'entreprise*

Toute modification des systèmes d'information pour les adapter à une nouvelle stratégie entraîne une réflexion sur la place et la valeur de l'information dans l'organisation. Ce sens et cette valeur, qui sont à la source du paramétrage des systèmes, correspondent aux représentations de l'organisation. Ici encore, le système d'information est à la fois le fruit de la culture d'entreprise et source d'évolution de cette culture. Toute évolution sera construite en fonction de la culture mais cette évolution aura une incidence sur celle-ci.

En réalité, tous les outils des fonctions de l'entreprise ont un effet sur la construction de la culture d'entreprise. Autrement dit, si la culture d'entreprise est mobilisée dans chaque action de l'entreprise, chaque fonction de l'organisation par ses choix, par la définition de ses outils participera de la construction de la culture d'entreprise.

Si une organisation peut s'appuyer sur la culture d'entreprise dans un contexte de transformation, cette dernière aura également un impact sur la culture. La culture évoluera alors au regard des réponses nouvelles qui seront apportées par l'organisation.

b. Mesures

→ *Mesurer l'évolution d'une culture d'entreprise* : la littérature, n'est, sur ce point, que peu loquace. Force est de constater que mis à part la réalisation d'un nouveau diagnostic complet, peu d'outils sont à disposition du DRH pour évaluer combien la culture organisationnelle a évolué et si l'évolution réalisée correspond à celle souhaitée.

→ *Mesurer l'impact de l'évolution de la culture d'entreprise sur les objectifs liés à la transformation* : si les articles et les recherches relatifs à l'impact de la culture d'entreprise sur la performance de l'organisation et dans la réussite de sa transformation ne manquent pas, force est de constater que les outils de mesure ne sont que rarement explicités dans la littérature.

Aussi, avant de répondre à la question de comment mesurer l'impact de la culture d'entreprise sur la transformation, il paraît opportun de s'interroger sur l'objet même de ce que nous voulons étudier. Dès lors que l'on part du postulat que la culture d'entreprise est un levier dont dispose le DRH pour appuyer la transformation de l'organisation, il convient d'admettre que ce levier sera nécessairement variable en fonction de la manière dont il est utilisé et de l'objectif initial assigné à son utilisation.

Comme nous l'avons présenté dans les parties précédentes, la culture organisationnelle peut avoir différentes conséquences sur la vie de l'entreprise. Elle peut également en avoir sur le cadre de sa transformation selon les usages que l'on en fait :

- un outil de socialisation permettant de donner du sens au travail, et d'entraîner l'engagement de la part des collaborateurs ;

- un outil d'intégration c'est-à-dire un outil permettant un alignement des comportements des collaborateurs à ceux attendus dans le cadre d'une stratégie définie ;

- un outil de régulation par lequel on influencera les modes d'organisation, l'amélioration des processus et les actions quotidiennes des managers de proximité et les actions du management stratégique (Marks et al., 2011).

La culture d'entreprise est une des composantes contribuant à la performance à long terme de l'organisation comme le souligne Zineb Issor (2017, p. 93 à 103). « Une bonne culture d'entreprise n'apporte pas à elle seule la performance : elle en est l'un des facteurs » (Devillard, Rey, 2008, p.109).

La performance est donc bien l'une des finalités du management de la culture d'entreprise.

Comment donc mesurer l'impact de cette dernière sur la performance et la transformation ?

Dès lors que l'on évoque la notion de mesure, les mesures opérationnelles constituent un modèle classique ou traditionnel de mesure de la performance (Thévenet et al, 2015). On retrouve les mesures classiques de la fonction de la production impliquant l'analyse des quantités, du temps et de la qualité ; elles renvoient aux dimensions associées au rendement (rapport entre production obtenue et le temps consacré à son obtention), et les mesures se

référant à l'atteinte des objectifs impliquent une mise en perspective des résultats obtenus selon la norme de réussite espérée; cette norme est déterminée ou co-déterminée en amont du processus d'appréciation au travers de la définition des indicateurs, des délais, des moyens et des ressources.

Faute de littérature abondante sur le sujet, au cours de ces dernières années, les universitaires et praticiens en sciences de gestion ont mis l'accent sur l'étude de la manière de mesurer la culture organisationnelle et ont cherché à mettre en relation ces mesures avec l'efficacité et la compétitivité de l'organisation.

L'un des modèles les plus aboutis en la matière est celui proposé par le professeur Daniel Denison, datant du début des années 1980. Son étude empirique porte sur les données de performance de diverses entreprises américaines et le lien qui existe entre l'organisation du travail, l'implication des salariés à la prise de décision, le retour sur investissement et le retour sur les ventes. Ses recherches lui ont permis de dresser le constat que quatre traits culturels (adaptabilité, mission, implication et cohérence) influencent de manière significative la performance d'une organisation. Son constat résulte de l'utilisation d'outils statistiques et donne lieu à une représentation visuelle prenant la forme d'un cercle coloré parcourant un large éventail de domaines d'une culture d'entreprise.

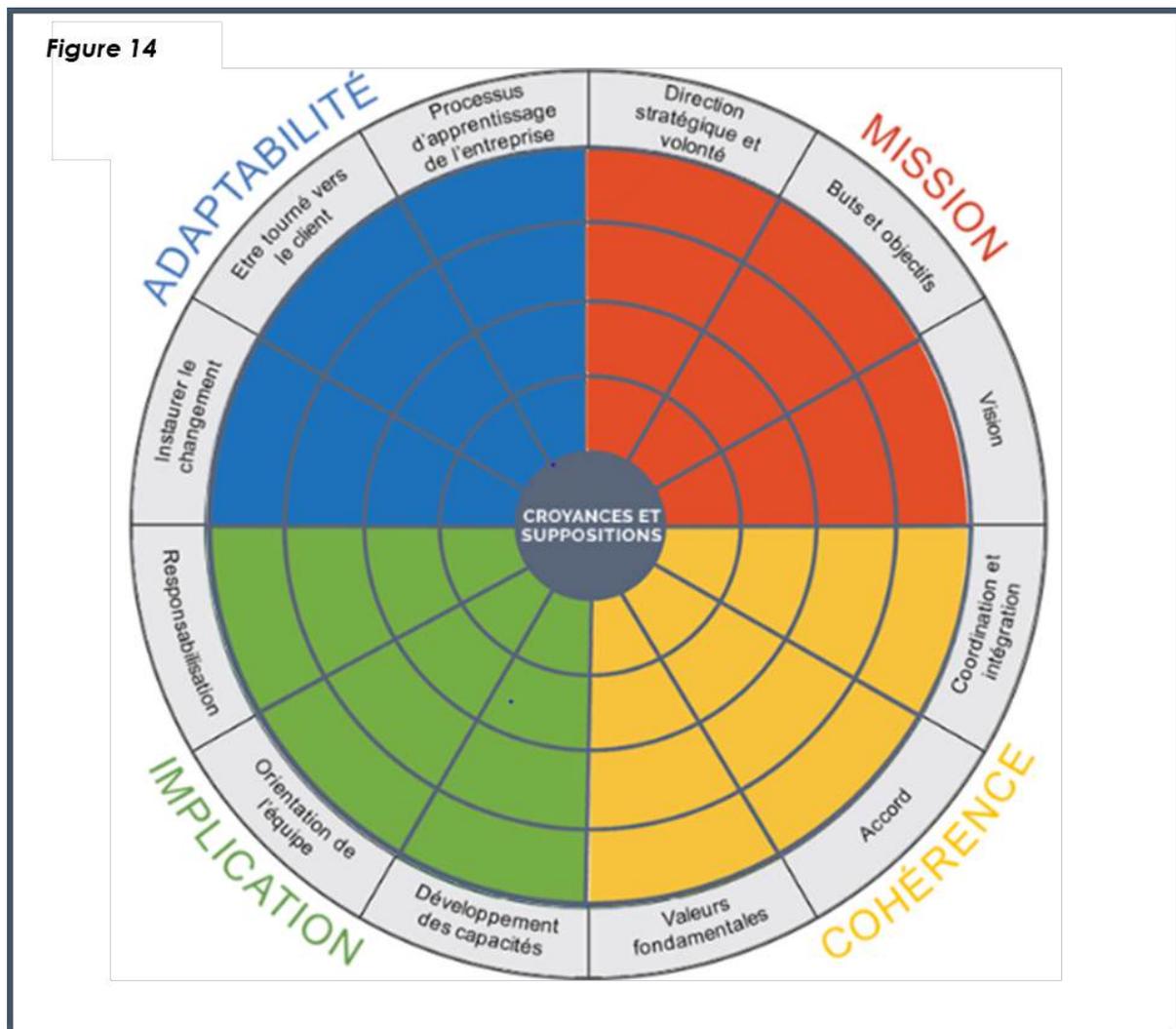


Figure 14 : le modèle Denison (<https://dailymanager.unblog.fr/2009/07/16/la-culture-de-denison/>)

Au centre de cette représentation se trouvent les croyances et suppositions autour desquelles s'organisent quatre dimensions :

- l'implication : cela renvoie à l'implication et au degré de participation des employés et se traduit dans les faits par une concentration de l'organisation sur la formation et l'information des collaborateurs afin d'obtenir leur participation grâce à leur responsabilisation, un management par objectifs de l'équipe et le développement continu des compétences des collaborateurs ;

- la cohérence : il s'agit ici de l'examen de la cohésion interne au travers de l'identification des valeurs fondamentales de l'organisation, de la clarté des attentes, de la convergence des dirigeants sur des questions essentielles, et du développement des coopérations inter-organisation ;

- l'adaptabilité : il s'agit de cerner la capacité à s'adapter à l'environnement externe au travers des notions d'innovation et d'orientation et d'apprentissage organisationnel ;

- la mission c'est-à-dire l'énoncé clair des objectifs de l'organisation à long terme (vision, buts et objectifs, intention, orientation stratégique).

Ce modèle se traduit dans la pratique par un questionnaire dont l'analyse des résultats met en lumière le fait que les entreprises sont constamment à la recherche d'un équilibre entre flexibilité/adaptation interne et externe. La mesure de la culture organisationnelle telle que proposée par Daniel Denison peut être un outil de diagnostic puissant pour visualiser la carte culturelle de l'organisation et la cohérence entre la capacité d'adaptation entre mission et participation, stabilité et flexibilité et entre les intervenants internes et externes. Ces mesures permettront de rendre visible un concept ressenti au niveau opérationnel. (<http://dailymanager.unblog.fr/2009/07/16/la-culture-de-denison/>).

John Kotter et James Heskett (cités dans <https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif>.) affirment quant à eux que, pour mesurer les effets d'une culture d'entreprise, il convient de procéder à l'interrogation de toutes les parties prenantes et d'appliquer une méthode précise : la réalisation d'un audit de culture de l'organisation sur la base de la méthode présentée dans la partie précédente (diagnostic..) puis, dans un deuxième temps, par l'intérêt porté au maintien des procédures et, enfin, d'observer le développement du concept au sein de l'organisation et son appropriation au sein du projet d'entreprise.

Le reflet de l'impact de la culture d'entreprise dans le cadre d'une transformation doit, donc d'après la littérature, pouvoir se retrouver au travers du suivi de l'évolution d'empreintes et de vecteurs liés à l'engagement des salariés (motivation, climat social), à l'alignement entre discours/process (valeurs communes, cohérence avec la stratégie), et enfin à l'attractivité de l'entreprise (image véhiculée). Ces effets, observables au travers de différents indicateurs, conduisent à une meilleure performance de l'entreprise, quantifiable elle aussi.

→ Indicateurs de la performance organisationnelle (motivation, climat social) :

Maurice Thévenet, tout comme d'autres théoriciens de la mesure sur la culture d'entreprise, insiste sur le fait que l'opérationnalisation de la description de la culture passe par la question du climat social. Dans ce domaine, et même si les auteurs n'y sont pas forcément attachés tant il s'agit d'une méthode empirique, l'intuition du dirigeant doit être citée comme premier instrument de mesure de cet impact. Le DRH a, de ce point de vue, un rôle plus particulièrement d'alerte étant donné sa place vis-à-vis du corps social.

Au-delà de cette notion d'intuition, peu quantifiable dans les faits, et avec l'aide de certains outils de contrôle de gestion appliqués aux ressources humaines, certains indicateurs chiffrés permettent de mettre en lumière l'impact de la culture organisationnelle sur l'organisation et sa transformation. Au titre de ceux-ci, il convient de citer : le taux de roulement du personnel (turnover) (qui permet de se faire une idée du degré de fidélisation des salariés à l'entreprise), le taux d'absentéisme et/ou de retard au travail (signe de démotivation ou de travail ennuyeux, difficile ou dangereux), les différents indicateurs en matière de formation entre autres la capacité d'intégration des talents (taux de nouveaux embauchés encore présents dans l'entreprise au bout d'un an).

Bien plus répandues encore et probablement plus significatives selon la manière dont les collaborateurs sont interrogés, les enquêtes de satisfaction au travail et d'engagement des collaborateurs fournissent là encore de précieuses indications quant à l'impact de la culture d'entreprise sur la transformation de cette dernière.

Enfin, à ne surtout pas négliger dès lors qu'elles existent, les instances représentatives du personnel sont de bons baromètres du climat social et, au travers de leur fonctionnement, de véritables révélateurs du climat social.

L'amélioration de ces indicateurs a un impact direct sur la performance financière de l'entreprise via une meilleure productivité, une diminution des coûts de recrutement et du temps dédié à l'intégration.

→ Indicateurs de la performance sociale et humaine (mobilisation autour de valeurs communes et de processus communs) :

L'impact de la culture d'entreprise sur une transformation réside dans le plan de transformation lui-même et la place accordée à ce concept en son sein. Bien souvent, à titre d'exemple et plus particulièrement dans le cadre des fusions et acquisitions (*Marks, Mitchell Lee ; Mirvis, Philip, nov/dec 2011*), la question de la culture arrive bien après les considérations financières laissant penser que pour les organisations en question, le rôle de la culture dans la transformation est considéré comme très secondaire. A contrario, dans un plan de transformation qui inclut un volet culturel dès sa conception, le rôle pourrait être jugé comme important. La place réservée à la culture dans le processus de transformation devient dès lors un indicateur de mesure de son rôle.

Le deuxième outil de mesure réside dans un diagnostic organisationnel approfondi permettant de déterminer la cohérence entre la culture d'entreprise, la stratégie et l'alignement des pratiques aux stratégies.

Le rôle du DRH, est, sur ce point, comme nous avons pu le constater dans une des parties de cette étude, fondamental. Il doit tester l'alignement des discours et de la réalité des pratiques en place au sein de l'organisation afin de définir si la culture d'entreprise est ancrée et sert d'appui à la transformation et observer comment elle influence la transformation au travers de cette logique d'alignement.

Dans le cadre d'une transformation appuyée par une culture d'entreprise dite forte, il est impératif que les valeurs soient réintégrées comme moyens. Ces croyances et valeurs doivent être affirmées par la direction générale et intelligibles de l'ensemble du corps social. Partagées et ancrées, elles permettent un alignement plus facile en regard des objectifs fixés, une amélioration de la motivation avec des actions mises en œuvre en adéquation avec les

valeurs, une meilleure coordination et enfin une cohérence d'ensemble avec la stratégie. La mise en avant de ces références communes et leur connaissance par tous les membres du groupe sont un indicateur des effets réels de la culture d'entreprise sur la transformation. L'impact est vérifiable également au travers d'enquêtes diverses et plus particulièrement celles proposées par le professeur Denison ou encore, comme l'évoque Armenakis et al (2011) par la mise en place d'une évaluation dans la dernière phase de son modèle d'institutionnalisation permettant de s'assurer que les destinataires du changement ont accepté les valeurs et attitudes associées à la transformation. La culture d'entreprise devient alors créatrice de sens et de norme.

L'évolution des comportements et des mentalités, leur adaptation au processus mis en place sont vérifiables grâce à la pratique du feedback, d'un contrôle latéral par les pairs qui régule et normalise les comportements. Cela permet l'adaptation de l'individu aux normes du système voire même grâce à une évaluation par consensus, à une normalisation des comportements.

Les manifestations de la culture d'entreprise sont multiples et peuvent être recherchées aussi bien dans le processus d'appréciation du personnel en tant que rite symbolique, en tant que marqueur de l'assimilation de la culture organisationnelle (Thévenet M. Et al, 2015) que dans les actions de l'organisation en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Enfin, l'observation de l'existence de routines organisationnelles conformes à la culture dominante est une preuve de l'impact de cette dernière sur la transformation de l'organisation.

→ Indicateurs de la performance concurrentielle (image de l'organisation) :

Selon un sondage IFOP pour Monster et Hopsctoch en 2015, le podium des critères susceptibles d'inciter les candidats à postuler est le suivant : 95% réputation de l'entreprise, 94% secteur d'activité de l'entreprise, 91% perception de la culture d'entreprise et de ses dirigeants. Cette place non négligeable de la culture d'entreprise, qui se retrouve également dans d'autres enquêtes d'opinion comme par exemple celle menée par Robert Half concernant les motifs pour lesquels les salariés sont prêts à démissionner dans lequel une meilleure culture d'entreprise obtient la troisième place avec un 7% (Delbourg -Delphis, 2018, p. 116), semble vouloir indiquer, comme l'affirme par ailleurs François Enius (2017), que d'un point de vue marketing, la notion de marque employeur est une traduction exportable de la culture d'entreprise.

L'impact de la culture de l'entreprise sur la transformation de l'entreprise peut ainsi se raisonner en termes d'image aussi bien au travers de la communication établie en interne et externe à l'organisation, qu'en matière d'évolution positive ou négative du positionnement de la marque employeur ou encore de l'expérience collaborateur dans les divers sondages menés par les associations RH ou les recherches universitaires.

Le management de la culture d'entreprise et la transformation sont deux objets liés. Ils interagissent de manière réciproque l'un sur l'autre. Dans l'optique de réaliser une transformation, il paraît difficilement envisageable de ne pas prendre en compte voire éventuellement ne pas s'appuyer sur la culture d'entreprise et la culture d'entreprise évoluera, quant à elle, nécessairement dans le cadre d'une transformation.

II. La culture d'entreprise est-elle au cœur des pratiques RH dans un contexte de transformation?

Comme nous venons de le voir, la littérature a clairement explicité le rôle et les fonctions que la culture d'entreprise jouait au sein d'une organisation et l'intérêt que pouvait représenter, pour un DRH, un travail autour de cette culture dans un contexte de transformation, le succès de celle-ci étant intimement lié à l'adhésion du corps social.

Forts de cette étude de la littérature, nous nous sommes intéressés à la façon dont le concept était réellement vécu dans les entreprises en France. Il nous apparaissait nécessaire de découvrir si les DRH connaissaient la culture de leur entreprise, s'ils l'avaient diagnostiquée, analysée et travaillée à l'occasion des transformations qu'ils avaient vécues ou qu'ils vivaient.

Les objectifs que nous avons, par conséquent, attachés à la recherche empirique menée sont les suivants :

- comprendre comment les DRH perçoivent le concept ;
- comprendre si les DRH utilisent la culture d'entreprise comme un outil d'accompagnement de la transformation de leur organisation et, dans l'affirmative, comment ;
- comprendre le positionnement du DRH dans cette même transformation.

Dans l'optique de mieux en saisir les tenants et les aboutissants dans les pratiques quotidiennes de DRH d'entreprises en transformation, nous avons donc fait le choix d'une méthodologie de recherche fondée sur une logique exploratoire. Ainsi, entre les mois de janvier et avril 2020, nous avons proposé à des DRH de structures aussi bien para-publiques que privées, actuellement en transformation, des entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure.

Nous avons préféré cette méthode à celle consistant à transmettre à ces DRH des questionnaires quantitatifs de manière à :

- mieux saisir ce que les DRH entendaient derrière les notions de transformations et de culture organisationnelle ;
- insister sur la question du lien entre transformation et culture organisationnelle ;
- travailler sur une granularité plus fine que le questionnaire initialement envisagé ne nous permettait pas d'atteindre.

Après une première étude de la matière recueillie lors de ces entretiens semi directifs, un risque de partialité de notre démarche nous est apparu : nous sollicitons les DRH pour obtenir leur point de vue sur le rôle qu'ils avaient à jouer. Nous avons donc estimé nécessaire d'avoir le point de vue d'autres acteurs sur notre problématique. Nous avons, dans un premier temps, envisagé de transmettre via les DRH interviewés quelques questions ouvertes à leur PDG. Cette idée n'a pas été retenue pour deux raisons : en premier lieu, nous n'étions pas certains de pouvoir transmettre ce questionnaire à suffisamment de PDG et en second lieu, il nous est apparu un risque de biais du fait d'un discours policé du PDG vis-à-vis de son DRH. Aussi avons-nous opté pour de nouveaux entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure, entretiens que nous avons qualifiés de « miroir » avec des experts tant en transformation qu'en ressources humaines. L'enjeu pour nous était d'aborder notre sujet sous deux angles : celui de l'acteur interne à l'organisation et celui de l'observateur externe à l'organisation.

Après une présentation de la méthode et du panel retenus pour notre étude empirique (A), nous nous attacherons à analyser les constats (B) et à formuler des recommandations à destination des DRH (C).

A. Méthode d'investigation et panels

1. Méthode d'investigation

Deux questionnaires distincts ont été établis pour nous permettre de recueillir la matière issue du regard des professionnels rencontrés. Chacun de ces questionnaires était spécifiquement destiné à une cible, le questionnaire 1 (annexe 1) destiné aux DRH et le questionnaire 2 (annexe 2) destiné aux experts légitimes à porter un regard sur l'action des DRH.

Le questionnaire destiné aux DRH devant permettre de couvrir l'ensemble des champs de la revue de littérature de la première partie de ce mémoire d'expertise devait pouvoir regrouper plusieurs caractéristiques :

- permettre de percevoir la dynamique des DRH dans leur organisation par l'utilisation d'une boucle managériale restituant la maturité de l'organisation et des politiques mises en œuvre ;
- explorer l'ensemble des champs de notre objet d'étude à savoir comprendre quelle utilisation de la culture d'entreprise pouvait être entreprise par les DRH pour faire face aux transformations en cours au sein de leurs organisations ;
- comprendre les objectifs escomptés au travers de la transformation mise en œuvre, utilisant la culture d'entreprise ou pas ;
- clarifier les stratégies mises en œuvre pour pouvoir atteindre ces objectifs ;
- appréhender la manière dont ces stratégies ont été mises en place, de façon systématique ;
- permettre aux DRH d'apprécier quels résultats ont été obtenus, par quelles mesures, et comment ces mesures ont permis de faire évoluer les ambitions ou les stratégies ;
- prendre en compte des questions ouvertes permettant au professionnel interviewé de conserver la liberté de réponse, en nature de réponse et en argumentation.

La méthodologie utilisée pour structurer le questionnaire a été inspirée de la méthode utilisée par les évaluateurs des systèmes de management du référentiel de l'EFQM (European Foundation of Quality Management) au travers de la méthode de questionnement du « RADAR » :

- R** : quels résultats sont visés dans un domaine en particulier ?
- A** : quelles approches/ politiques sont projetées ou utilisées ?
- D** : comment ces politiques sont déployées, par quels outils ?
- A** : comment sont mesurés les résultats ?
- R** : quelle remise en cause sur ce qui a été fait, que faire de différent si cela était à améliorer ou à refaire ?

L'utilisation d'un questionnaire miroir (annexe 2) en recueillant des informations d'observateurs des DRH dans leur action dans une transformation, nous a permis de prendre une distance critique par rapport aux données recueillies.

L'utilisation des questions ouvertes est restée la règle afin de permettre aux personnes interviewées de garder leur liberté quant à la direction dans laquelle elles souhaitent répondre.

Le second questionnaire a porté sur :

- l'analyse de l'action du DRH dans un contexte de transformation ;
- l'appréciation du jeu avec les autres acteurs à savoir les autres membres du COMEX et la relation du DRH avec le dirigeant de sa structure ;
- l'identification des outils utilisés pour faire face aux transformations et leur utilité ;
- parmi les outils, l'identification de la culture d'entreprise comme outil, et l'appréciation de son usage comme opportunité ou frein.

Les comptes-rendus de ces entretiens ne figurent pas en annexe du présent mémoire dans la mesure où un engagement de confidentialité a été pris à l'égard de nos interlocuteurs.

Les annexes 3 et 4 en proposent une vision synthétique.

2. Panels

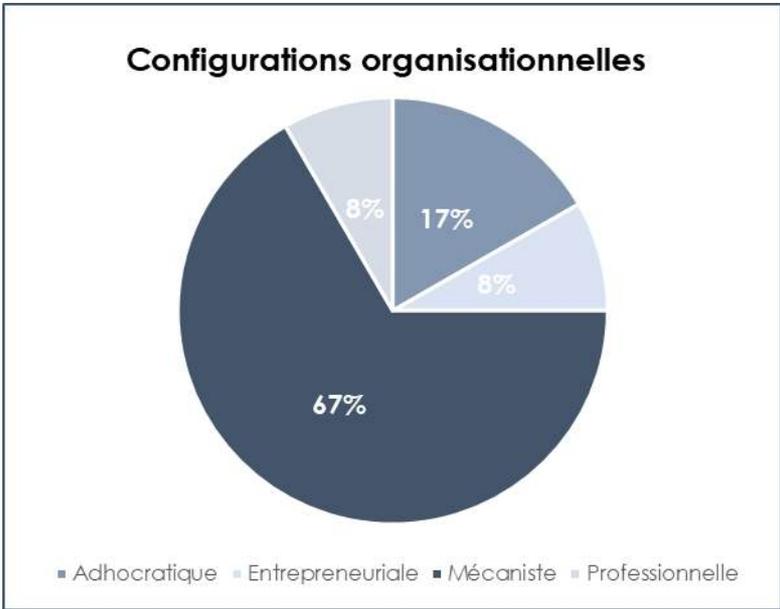
Notre étude n'ayant pas vocation à être restreinte à une typologie spécifique d'entreprises ou de transformations, nous avons fait le choix de constituer un panel d'entreprises très diversifié. Nous avons ainsi rencontré douze entreprises, de secteurs très divers, de tailles distinctes, publiques/semi-publiques ou privées, françaises ou internationales, appartenant à un groupe ou pas. Dans ces entreprises, nous avons rencontré le DRH de l'entreprise ou d'une entité significative.

Les classifications évoquées infra résultent de notre application des théories évoquées supra (DRH classés selon la matrice de Daniel Ulrich, et les conventions GRH et les configurations organisationnelles proposées par François Pichault et Jean Nizet).

Organisation	Secteur d'activité	Effectifs de l'entreprise ou de l'entité	Ancienneté du DRH + expérience	Profil du DRH	Typologie de transformation	Convention GRH	Configurations organisationnelles
A Privée/ Groupe Français	Commerce	10.000 < A < 50.000	+ 15 ans Opérationnel	Stratège	Culturelle	Individualisante	Adhocratique
B Publique/ Française	Industrie	300 < B < 1.000	+ 20 ans RH	Champion des employés	Organisationnelle	Objectivante	Mécaniste
C Publique / Française	Industrie	10.000 < C < 50.000	+ 20 ans Opérationnel	Stratège	Culturelle	Objectivante	Mécaniste
D Privée / Française	Industrie	- 300	+ 20 ans RH	Agent du changement	Organisationnelle	Discrétionnaire	Entrepreneuriale
E Publique / Française	Service	+ 50.000	+ 15 ans Opérationnel	Agent du changement	Organisationnelle / Culturelle	Objectivante	Mécaniste
F Publique / Française	Service	+ 50.000	+ 15 ans Opérationnel	Agent du changement	Organisationnelle / Culturelle	Objectivante	Mécaniste
G Privée / Filiale d'un groupe international	Commerce	1.000 < G < 10.000	+ 20 ans RH	Agent du changement	Organisationnelle post fusion	Objectivante	Mécaniste
H Privée / Filiale d'un groupe international	Commerce	- 300	+ 15 ans RH	Stratège	Organisationnelle	Valorielle	Professionnelle
I Privée/ Filiale d'un groupe international	Service	1.000 < I < 10.000	+ de 10 ans RH	Agent du changement	Organisationnelle	Individualisante	Mécaniste

J Privée/ Filiale d'un groupe international	Industrie	1.000 < J < 10.000	+ de 15 ans RH	Agent du changement	Organisationnelle	Individualisante	Mécaniste
K Privée / Française	Industrie	1.000 < K < 10.000	+ de 10 ans RH - Juriste	Agent du changement	Organisationnelle	Objectivante	Mécaniste
L Privée / Groupe Français	Service	300 < L < 1.000		Agent du changement	Organisationnelle	Individualisante	Adhocratique





Pour compléter notre appréhension du sujet, nous avons fait le choix de rencontrer des experts sur les sujets de transformation en vue de recueillir leur regard sur l'action du DRH au sein de l'organisation dans un contexte de transformation.

	Expertise	Interlocuteurs rencontrés
1	Ancien DRH Consultant transformation	COMEX
2	Consultant transformation	COMEX
3	Expert en régulation sociale	DRH/COMEX
4	Manager de transition / Expert en relations sociales	DRH/COMEX
5	Consultant en gestion du changement	COMEX
6	Consultant en organisation réconcilier stratégie, organisation et facteurs humain	COMEX
7	Avocat Droit social	DRH/COMEX
8	Expert en management interculturel	DRH/COMEX
9	Expert en régulation sociale	DRH/COMEX

B. Quelles réalités de la culture d'entreprise dans les pratiques RH ?

1. La notion de culture d'entreprise dans la pratique

a. Perception de la notion de culture d'entreprise au sein des organisations

Pour le DRH en poste, la culture d'entreprise se définit avant tout au travers de métaphores : « un ciment commun » (DRH de l'organisation H), « un fil rouge qui irrigue » (DRH de l'organisation L), « les racines de l'arbre » (DRH de l'organisation G), « des mindsets » (DRH de l'organisation D), « un terreau » (DRH de l'organisation A), « une boussole » ou encore « une dynamique » (DRH de l'organisation C).

Peu utilisent d'eux-mêmes le terme « culture d'entreprise ». Cependant, force est de constater que les DRH rencontrés ont tous pleinement conscience d'une nécessité que l'on pourrait presque qualifier d'absolue : proposer aux collaborateurs une expérience de travail unique tant pour les attirer que pour les fidéliser. Et, pour la majorité d'entre eux, ce qui rend cette expérience unique, même s'ils n'utilisent pas nécessairement ce vocable, c'est la culture d'entreprise.

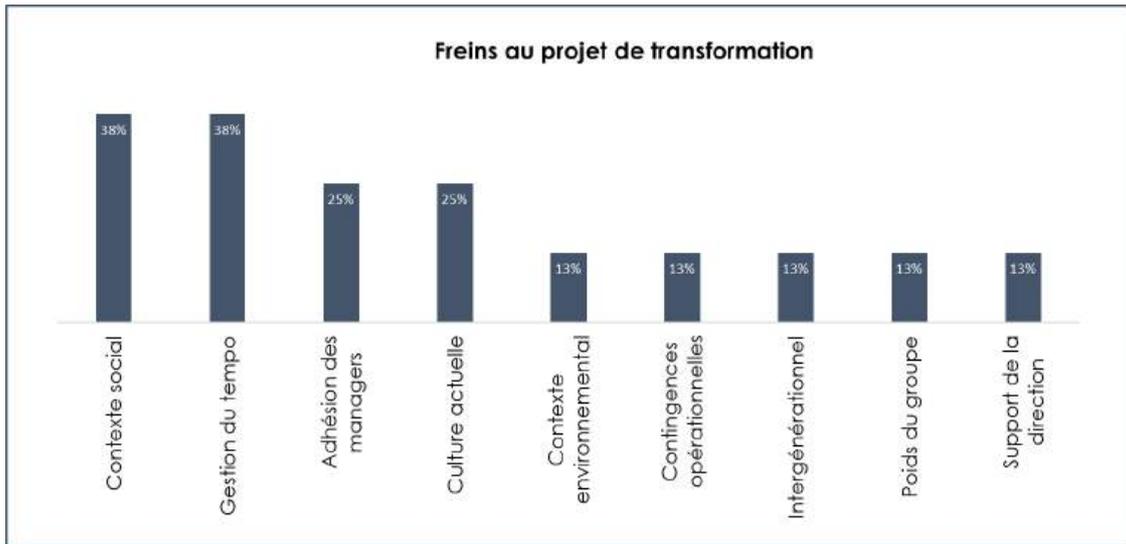
Pour les experts rencontrés, le concept de culture d'entreprise semble tout aussi difficile à définir étant composé de différents objets. A la différence des DRH qui, pour la majorité, parlaient d'une culture d'organisation globale, les experts semblent quant à eux majoritairement s'accorder sur le fait qu'il n'y a pas, dans une même entreprise, une culture unique et homogène mais une culture principale et autant de sous-cultures que de métiers ou strates hiérarchiques. Le mot « hétérogénéité » ne cesse de revenir dans leur discours (expert 1, 3 6, 8). Certains iraient même jusqu'à contester la notion de culture d'entreprise et souhaiteraient plutôt que soient utilisées les notions de « cultures professionnelles » ou encore des « cultures d'entreprise » (expert 8).

En toute hypothèse, la culture est présentée comme « un concept qui rentre dans l'ADN du collaborateur avec plus ou moins de force » (expert 6). Ce concept serait dépendant du périmètre d'action et résulterait de l'expérience et des convictions existantes sur cette expérience. Les experts rencontrés aiment à souligner qu'il convient de « manipuler » ce concept avec prudence car ce ne sont bien souvent que des règles de fonctionnement plus ou moins imposées. La culture serait donc souvent décrétée. Ce type de culture est dès lors opposé à la notion de « vraie culture » (expert 5) qui regrouperait des « valeurs transformées en action » (expert 2) qui partant d'un discours officiel, « prescrit » aboutiraient à ce que les collaborateurs « ressentent et vivent » (expert 8).

En synthèse, la culture d'entreprise serait un ensemble d'actions et de ressentis qui unirait les collaborateurs vers un destin commun rendant leur expérience au sein de l'organisation différente de toute autre.

b. Pourquoi s'intéresser à la culture organisationnelle dans un contexte de transformation ?

L'ensemble des praticiens interviewés s'accorde à dire qu'il est quasiment impossible de réaliser une transformation sans, à minima, s'interroger sur la question de la culture d'entreprise. Les DRH rencontrés citent, en effet, en troisième position des « freins au projet de transformation » la culture organisationnelle, au même niveau que l'adhésion des managers et juste après la gestion du tempo et le contexte social :

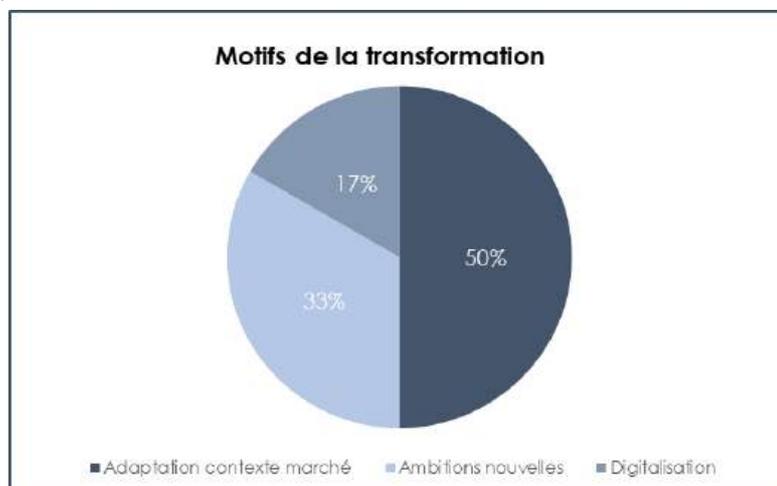


Il ressort des entretiens réalisés que l'intérêt des DRH pour les questions liées à la culture organisationnelle est profondément lié aux raisons pour lesquelles leurs organisations se transforment, raisons sans lesquelles, les DRH en question n'auraient peut-être pas, à l'exception de l'un d'entre eux, travaillé sur cette question. Ces motifs peuvent être multiples et, dans le cadre de notre étude, peuvent être regroupés en trois catégories :

- l'évolution d'un contexte concurrentiel qui oblige à une nécessaire adaptation du modèle d'affaire (business model) ;

- la numérisation des processus qui engendre une évolution des métiers ;

- l'évolution de la structure organisationnelle en elle-même pour répondre aux ambitions nouvelles (croissance, passage de start-up à entreprise de type mécaniste, recherche d'adaptabilité...).



Si, comme nous le verrons ensuite, tous les DRH n'ont pas nécessairement participé à la prise des décisions de transformation de niveau « stratégique », tous ont eu à traduire en termes « ressources humaines » ces évolutions. La plupart a alors eu recours au concept de culture d'entreprise pour mobiliser et faire adhérer à la transformation le corps social. Leurs buts sont : la « *recherche de l'engagement des collaborateurs* » (DRH des organisations C, D, F), une « *tentative de création de liens* » (DRH de l'organisation H), la « *conservation de l'attractivité de l'organisation au service des évolutions métiers et de rentabilité* » (DRH des organisations D, E et F). « *L'évolution des mentalités* » est, de manière systématique, citée comme une conséquence de la transformation. En se fixant différents objectifs (comme le fait d'encourager la co-construction, le développement du principe de subsidiarité, la responsabilité et l'autonomisation des salariés, l'adaptation de leurs compétences et l'accompagnement de l'évolution des métiers ou encore la création d'une identité de marque) les directions des organisations étudiées ont entraîné, pour les DRH, un besoin de s'interroger sur les questions liées à la culture d'entreprise.

Et ce, même si, selon les dires aussi bien des DRH que des experts rencontrés, la culture d'entreprise n'est pas uniquement l'apanage du DRH : « *il s'agit d'un concept qui est utilisé par les DRH mais également voire surtout par les autres acteurs de l'entreprise. Pratiquement tous les interlocuteurs dans un COMEX en parlent mais ils n'en font pas un sujet, ils se contentent de la décrire. Ex : ici, la culture d'entreprise est tellement forte que l'organisation intègre aussi vite qu'elle rejette* » (expert 9). Elle n'est pas nécessairement vue en tant que telle et pour elle-même et obéit à une logique particulièrement systémique qui l'inclut dans le cadre des décisions liées à la transformation sans pour autant la nommer pleinement.

Il ressort des entretiens réalisés que, dans le cadre d'une transformation, la culture peut être abordée :

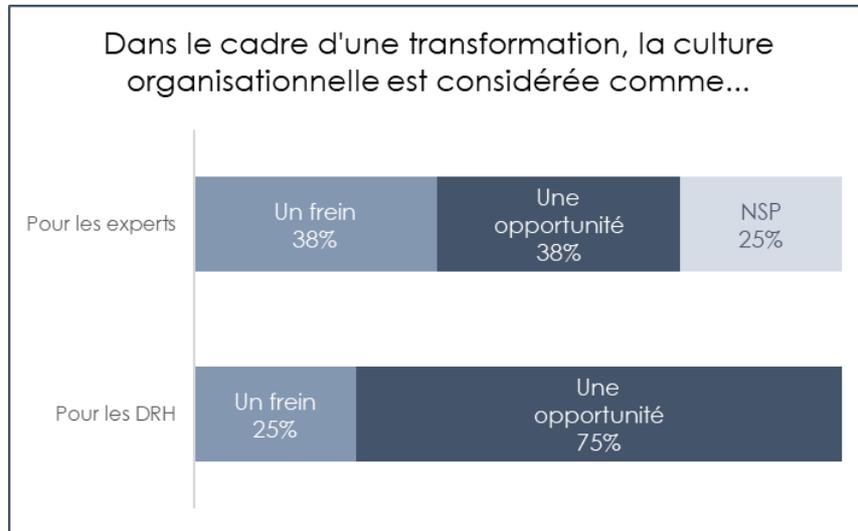
- soit comme un levier au sens où, favorable à la transformation, elle en constitue alors un ancrage solide et la base de la construction d'une nouvelle dynamique d'un corps social animé par une passion/ un esprit commun. La culture est ainsi considérée comme une « *ressource : ressource de représentation, de savoir-faire et de savoirs comportementaux* » (expert 3). Les différents acteurs interrogés en conviennent, dans le cadre de la transformation menée, la culture organisationnelle évolue nécessairement, mais, dans cette hypothèse où la culture apparaît bel et bien comme un levier, l'évolution se fait de manière naturelle, comme une suite logique des décisions managériales prises. A aucun moment, elle ne vient se heurter à l'acceptation du corps social. Ce dernier, correctement préparé à la transformation, y adhère assez facilement.

Les DRH ayant dressé ce constat de la culture d'entreprise « levier » sont avant tout des DRH d'organisations dans lesquelles la culture pourrait être qualifiée d'« *entrepreneuriale* » ou encore des DRH des organisations dans lesquelles les principes de subsidiarité et de co-construction de projets occupent une place de choix. Les entreprises « *internationales* » sont également des organisations dans lesquelles la culture semble favorable à la transformation (expert 3).

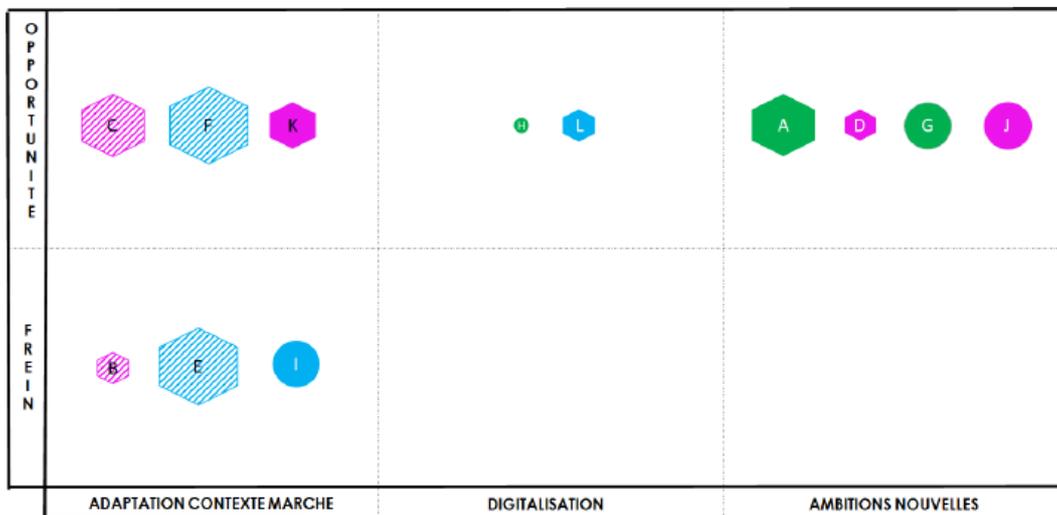
- soit comme un frein, l'enjeu de la transformation résidant alors dans une évolution, une adaptation de la culture existante voire la création d'une culture commune dans le cas, par exemple, d'une fusion de deux entreprises, lesquelles sont constituées de deux cultures trop

lointaines pour qu'elles puissent être rapprochées, ou encore dans le cas de celles qui n'en possèdent plus une du fait de fusion par absorptions successives (DRH de l'organisation G). Dans ce cas-là, la culture organisationnelle est qualifiée de « *bloquante* » (expert 2) et les DRH cherchent alors à la transformer pour rétablir un nécessaire « *alignement* » (DRH des organisations B et I) avec les autres transformations en cours.

Les DRH confrontés à cette problématique travaillent dans des organisations aux climats sociaux tendus, devant faire face à une présence syndicale historique forte.



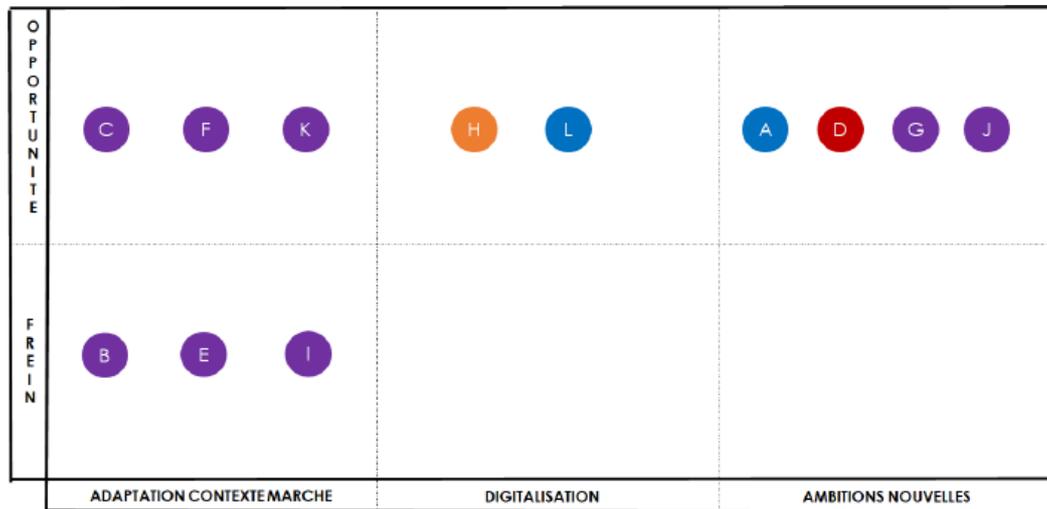
De telles perceptions semblent indépendantes aussi bien de la taille de la structure que de sa nature, de son secteur d'activité ou encore de son caractère national ou international :



Légende :

TAILLE				
< 300	de 300 à 999	de 1.000 à 9.999	de 10.000 à 50.000	plus de 50.000
NATURE		ORIGINE		
Publique	Privé	Française	Internationale	
SECTEUR D'ACTIVITÉ				
Industrie	Commerce	Service		

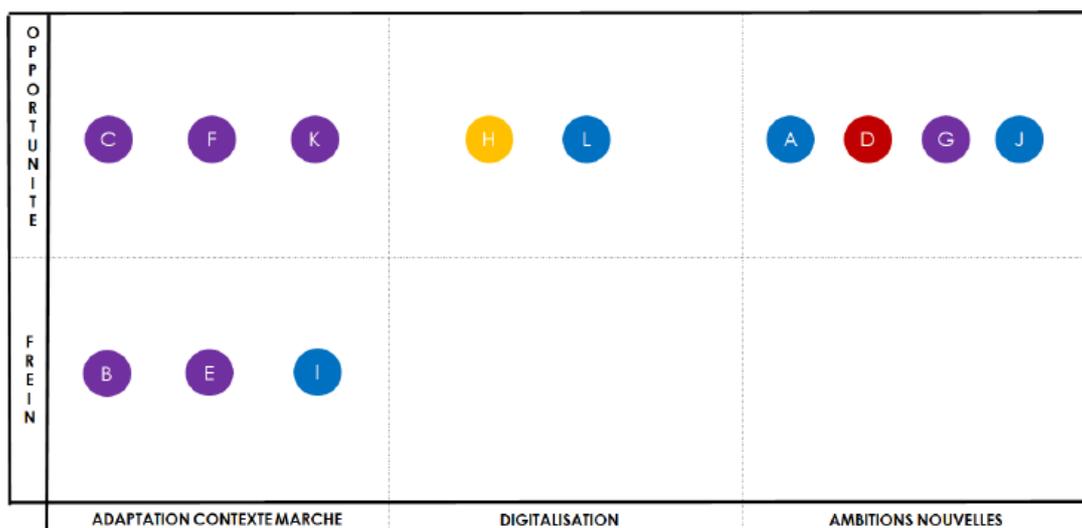
De la même manière, il paraît délicat d'affirmer que la configuration organisationnelle a une influence sur la perception que les DRH se font de la culture organisationnelle dans un contexte de transformation. Sur la base de notre échantillon, il semblerait qu'une structure de type adhocratique permette plus aisément de donner une place motrice à la culture organisationnelle dans un contexte de transformation :



Légende :



Si l'on s'interroge à présent sur le lien entre convention de GRH en place et perception de la culture organisationnelle dans un contexte de transformation, force est de constater là encore que la première ne permet pas de prédire la seconde. Des DRH ayant des mêmes pratiques RH ne perçoivent pas nécessairement de la même manière la culture organisationnelle dans un contexte de transformation. Ceci laisse présumer que la culture elle-même, l'objectif fixé en matière de transformation et le contexte dans lequel se déroule la transformation ont une influence forte sur le rôle et la place de la culture organisationnelle dans le processus de transformation :



LEGENDE :



Tout semble donc affaire de contexte et de culture organisationnelle en elle-même, rendant toute intention d'envisager un processus de management de la culture d'entreprise vaine. Il ne semble pas y avoir de « one best way » mais plutôt différentes manières d'aborder la question, manières qui sont fonction de l'état de la culture organisationnelle existante, des objectifs et du contexte de transformation.

Quelle que soit l'hypothèse dans laquelle se trouve l'organisation, les DRH et experts interrogés dressent un constat commun : la culture organisationnelle influe sur la temporalité de la transformation.

Du point de vue des experts, la culture d'entreprise représente également un véritable enjeu pour le DRH car d'elle dépend l'influence de ce dernier dans les COMEX.

C'est la raison pour laquelle, pour les experts rencontrés, il paraît tout à fait impossible de transformer une organisation sans préalablement poser un diagnostic complet de ce qu'est la culture organisationnelle en place. Néanmoins, le diagnostic formel n'est pas nécessairement le premier outil des DRH. Ces derniers, s'ils ont une certaine ancienneté dans leur organisation, forts de leur expérience acquise, semblent plutôt se fier à leur intuition et leur ressenti pour appréhender l'état de leur culture d'entreprise et son rôle dans la transformation de l'organisation.

En conclusion, la culture, appréhendée comme un système de représentations et un univers de pratiques, va produire des effets de régulation. Si la culture d'entreprise n'est pas explicitement identifiée comme étant au cœur des enjeux de la transformation, il n'en reste pas moins que dans les faits, ce soit le cas. Les DRH qui souhaitent travailler leur culture organisationnelle doivent : comprendre le contexte de transformation dans lequel ils opèrent et identifier les actions qui vont faire évoluer la culture organisationnelle en place. Il est donc important d'analyser la ou les cultures des entreprises dans lesquelles on se trouve car il existe des niveaux d'actions différents.

Principaux enseignements :

→ **Dans un contexte de transformation, la culture d'entreprise doit être appréhendée comme une dimension à part entière tant elle peut avoir de conséquences sur le rythme de la transformation et sur la réussite même de cette dernière.**

→ **Tantôt ressource, tantôt obstacle, la culture organisationnelle est un concept vivant auquel les acteurs de l'organisation prêtent avant tout une fonction de régulation du corps social.**

→ **Dans un contexte de transformation, la culture organisationnelle semble pouvoir engendrer, dans la mesure où elle est prise en compte, adhésion ou non adhésion du corps social au changement mis en place.**

→ **La culture organisationnelle peut offrir au DRH une clé d'entrée et d'influence au sein du COMEX.**

Ces enseignements sont relativement conformes à ce que nous avons constaté dans la littérature.

2. Le rôle des DRH dans l'accompagnement de la transformation culturelle

a. Le regard des DRH sur leur rôle



Les DRH que nous avons interrogés se sentent investis et impliqués dans la transformation de leur organisation.

Si on reprend les quatre rôles attribués au DRH par Dave Ulrich, on constate que dans tous les cas de figures, il est, de par sa fonction et son champ d'activité, un expert des ressources humaines. Cela lui permet de connaître et d'utiliser les outils à sa disposition pour accompagner la transformation (par exemple, dans le recrutement et les départs pour avoir les bons acteurs contributifs de la transformation ou encore dans la formation pour aider à l'acquisition ou au développement de nouvelles compétences nécessaires au changement ...).

Au-delà de leur rôle d'expert administratif, les DRH rencontrés se définissent soit comme des partenaires stratégiques impliqués dans la définition des objectifs de transformation (33%) ou comme des agents du changement (58%). Dans ces deux configurations, aucun des DRH ne s'est senti mis à l'écart du projet de transformation. Nous avons identifié une situation où le DRH est champion des employés (8%).

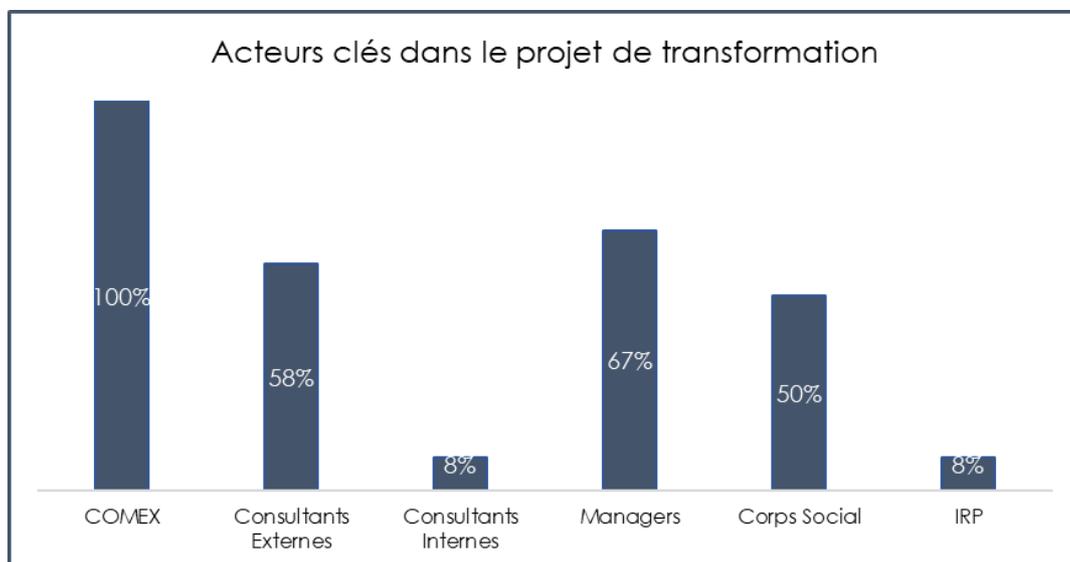
Le DRH qui fait déjà partie de comité de direction avant que le besoin de transformation se fasse sentir, est généralement impliqué dans la définition du plan stratégique et dans les choix opérés. Il est un véritable partenaire stratégique au sens défini par Dave Ulrich : il comprend alors les enjeux d'affaires (business) et est capable d'adapter l'organisation et ses processus pour accompagner la transformation et atteindre les objectifs de l'entreprise. Son rôle au sein du comité de direction varie selon les configurations existantes : il peut également être à l'origine du projet avec un rôle de promoteur et d'influenceur lorsqu'il est à la fois DG et DRH (DRH de l'organisation A) ou il peut faire partie du collectif et, au même titre que les autres membres du comité de direction, participer à la prise de décisions collégiales et à la co-construction (DRH des organisations C, J et H).

Dans les cas où le projet de transformation avec sa stratégie et ses objectifs commerciaux est déjà défini par la direction, le DRH aura souvent le rôle d'agent du changement au sens défini par Dave Ulrich. Il peut jouer un rôle de conseil au sein du comité de direction et intervenir sur la faisabilité de l'exécution de la stratégie (DRH des organisations E et L), il peut incarner le rôle de porte-parole du comité de direction voire d'influenceur auprès des salariés (DRH de

l'organisation F) ou avoir un rôle de support aux opérationnels (DRH de l'organisation K). Parfois, le DRH est choisi, nommé et intégré une fois le projet de transformation décidé, son rôle est de réussir à transformer l'organisation (DRH de l'organisation D). Il a alors un rôle central dans la transformation : il conseille et accompagne le comité de direction, il assume l'interface avec les managers de proximité, véritables relais du changement. Il peut porter la transformation dans des organisations qui connaissent un certain immobilisme mais qui doivent se transformer afin de répondre aux enjeux business (DRH de l'organisation J) « *désormais, la fonction RH est un cheval de Troie* » ; il peut enfin constituer le socle de la transformation quand tout est à construire, lors d'une création ou d'une refonte de la culture d'entreprise (DRH de l'organisation G).

Le rôle de champion des employés est souvent complémentaire au rôle d'agent du changement ou au rôle de stratège. Ce rôle lui permet d'être le garant d'un bon climat social en écoutant et détectant les signaux faibles au sein de l'organisation.

Il est important de noter également que la relation du DRH avec le DG conditionne le rôle qu'il peut jouer. Lorsque sa légitimité est reconnue, le DRH peut jouer un double rôle : celui de gardien de l'ADN de l'entreprise, de sa culture en étant capable de réconcilier la culture d'entreprise avec la vision de l'organisation transformée ; et le rôle de médiateur qui tempère « *l'ardeur des patrons qui veulent aller très vite et parfois trop loin* » et qui peut montrer ou dire au DG ce qu'il n'a pas envie d'entendre (DRH des organisations I et L). Si le DG décide seul et ne partage pas le projet de transformation avec son DRH, celui-ci va jouer un simple rôle d'exécutant, qui accompagne le changement sans légitimité, ni reconnaissance (DRH de l'organisation B). Il joue alors le rôle unique de champion des employés, selon la définition de Dave Ulrich. Sa marge de manœuvre dans l'accompagnement est limitée, il participe de façon secondaire à la stratégie de transformation.



On constate également que tous les DRH interrogés nous ont expliqué s'être appuyés sur les différents acteurs de l'organisation pour accompagner la transformation. Le comité de direction (cité dans 100% des entretiens), initiateur du changement, les managers de proximité (cités dans 67% des entretiens), véritables relais dans la mise en place de nouvelles pratiques, les institutions représentatives du personnel (citées seulement dans 8% des entretiens) sans lesquelles la transformation ne peut pas se faire et enfin les salariés (cités dans 50% des entretiens) sans lesquels rien ne peut se faire. On peut noter également que 68% des

organisations ont fait appel à une étape du projet de transformation à des consultants externes (en amont du projet ou pendant la transformation elle-même).

b. La vision critique des experts sur le rôle du DRH

La vision que les experts ont du rôle des DRH dans les contextes de transformation est hétérogène et diffère d'un expert à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Ce rôle est fonction de :

- la personnalité du DRH ;
- l'expertise juridique ou business du DRH ;
- la relation entre le DRH et le DG ;
- la culture de l'organisation.



Néanmoins, ils sont plus sceptiques quant à l'implication du DRH dans le processus de transformation : selon eux il joue le plus souvent un rôle de simple exécutant du changement (75%), parfois il peut être un contributeur au changement au sein d'une équipe plus large (comité de direction, direction de la transformation, groupe de travail de fonctions supports) et plus rarement il peut jouer un rôle de véritable influenceur du changement.

Dans une vision extrême de son rôle, celui-ci n'est pas de définir la stratégie, il est un « *exécutant de la transformation* » vers lequel on se tourne pour savoir comment la mettre en œuvre, dans quel délai et avec quel budget (expert 7). Les acteurs légitimes pour décider d'une transformation sont les actionnaires. Dans cette configuration-là, même le DG a un rôle d'exécutant et le DRH devient « *une force d'exécution, un accompagnateur* » (expert 6). Le DRH est « *sur un strapontin au comité de direction, un acteur secondaire, un exécutant* » (expert 2).

D'autres experts affirment que la transformation n'est pas du ressort du DRH mais le rôle d'un collectif de fonctions support qui doivent définir et accompagner la transformation (expert 2). Il y a aussi bon nombre d'entreprises qui possèdent des directions de la transformation et dans lesquelles cette direction est pleinement indépendante de la DRH. Les directions de la transformation intègrent des compétences RH mais le DRH n'est pas le leader, juste un contributeur (expert 9).

Depuis quelques années, avec l'apparition de la notion « d'agilité » et du fait de l'accélération liée à la numérisation, on observe que les DRH ont investi le champ de la transformation et ont créé des équipes dédiées (consultants internes). Le rôle d'agent du changement défini par Dave Ulrich qui avait longtemps été laissé en jachère par les DRH, constitue désormais un enjeu pour les DRH (expert 2). Le DRH joue ce rôle d'agent de la transformation au travers de la mise en place des pratiques de GRH (par exemple recruter et former les profils nécessaires à la

transformation). Il peut aussi accompagner la transformation notamment au travers de la mise en œuvre des plans sociaux (expert 9). Dans d'autres cas, le DRH peut jouer le rôle de « pédagogue du changement » (expert 4) car il peut aider à faire évoluer le corps social en posant un diagnostic, en travaillant sur la stratégie sociale et sur le comment faire en sorte que le corps social atteigne ce qui est souhaité. Dans ce cas-là, il faut que le DRH ne se réfugie plus derrière l'aspect technique de sa fonction et qu'il participe aux grandes transformations, qu'il arrête de faire appel à l'extérieur (audits par des consultants) et qu'il devienne lui-même un stratège.

Dans une vision toute autre, le DRH peut être considéré comme « porteur de la transformation ». Certes, il n'est pas instigateur du changement mais il peut s'intégrer au projet de transformation car celui-ci a des effets sur les collaborateurs donc sur la dimension humaine (expert 5).

Lorsque la transformation est abordée dans sa globalité, avec une intention d'inclure toutes les parties prenantes, pour pouvoir embarquer toutes les couches de l'entreprise, le rôle du DRH peut devenir clé via la régulation sociale (expert 3). Il va d'abord jouer un rôle d'influenceur au sein du comité de direction en lui faisant découvrir la dimension relationnelle du travail, l'expérience du travail en commun afin de casser les silos. Progressivement, chaque membre du comité de direction fera lui-même travailler ses équipes ensemble : « *le travail du COMEX est un travail de pollinisation* ». Le DRH pourra également aider à la transformation en s'appuyant sur les managers de proximité (ceux qui peuvent identifier et détecter les signaux faibles), en mettant en place des outils méthodiques pour les aider.

Il y a une véritable opportunité pour le DRH de jouer un rôle d'influenceur du changement. Pour cela, il peut créer des espaces de paroles au sein des collaborateurs afin d'entendre des choses qu'il ne veut pas entendre ou que le comité de direction ne veut pas entendre. C'est la pratique volontaire de « *l'étonnement constructif* » (expert 8). Il peut également créer des communautés sur lesquelles s'appuyer, s'entourer d'une équipe qui le complète. Idéalement, ce DRH influenceur doit avoir la connaissance des métiers et de leur évolution.

Principaux enseignements :

→ **Le DRH est certes un acteur clé dans la transformation mais il doit s'appuyer sur des relais nécessaires à la bonne exécution du changement prévu : les partenaires sociaux, les managers de proximité et le COMEX.**

→ **La relation DRH-DG est déterminante dans le rôle que peut jouer le DRH dans un contexte de transformation. S'il est associé à la prise de décision et reconnu, il joue le rôle de partenaire stratégique ; si le DG centralise toutes les décisions, alors le DRH est un simple exécutant du changement.**

→ **La dichotomie entre la perception qu'ont les DRH de leur rôle dans le cadre d'une transformation et celle des experts semble être liée à un manque de reconnaissance de la fonction RH. Elle est vue comme une simple fonction support, alors que c'est elle qui module le facteur humain, actif stratégique de l'entreprise. Il faut sans doute que les DRH osent s'affirmer, se sentent légitimes et apprennent à faire du marketing des RH.**

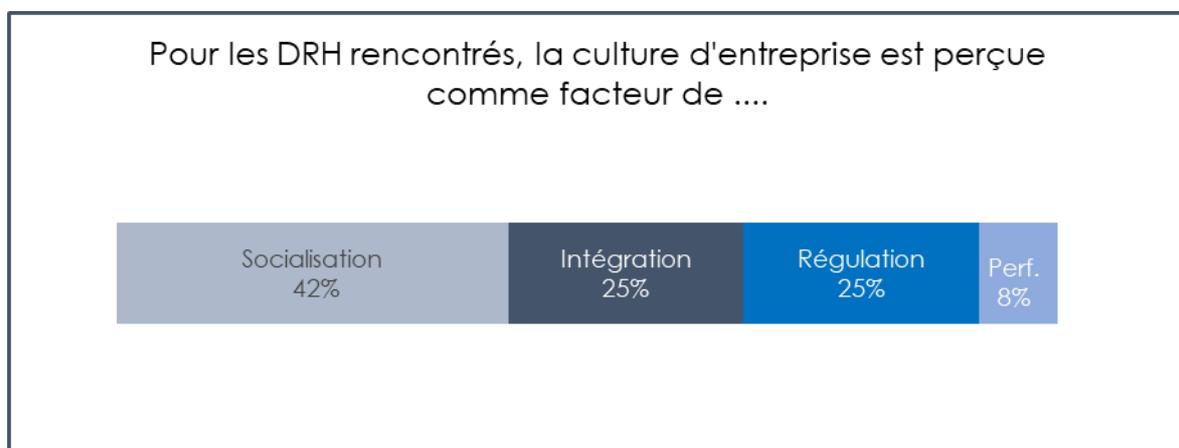
→ **Selon le contexte dans lequel la transformation s'opère, la personnalité du DRH peut être plus ou moins adaptée pour conduire le changement. Au-delà de son expertise métier, certaines compétences comportementales seront nécessaires au succès de la transformation (capacité à communiquer, leadership, résilience, créativité, adaptabilité...). Faut-il changer de DRH en cas d'incompatibilité ?**

3. Le pilotage de la culture d'entreprise au travers des pratiques RH

Comme nous l'avons vu précédemment, dans la partie 1, nous avons pu identifier quatre fonctions attribuées à la culture d'entreprise :

- la culture comme facteur de socialisation ;
- la culture comme facteur d'intégration ;
- la culture comme facteur de régulation ;
- la culture comme contribution à la performance.

a. *Quels sont les outils utilisés par les DRH ?*



→ *Les outils liés à la fonction de socialisation*

Le champ de la communication, et en particulier celui de la communication interne, est un outil essentiel pour mobiliser le corps social par les DRH. Elle est d'ailleurs pour un DRH très largement développée en lien avec le processus de numérisation de l'entreprise (DRH de l'organisation L).

En fonction de l'organisation, le DRH peut utiliser la communication pour donner du sens à l'action des collaborateurs et décliner « *une pédagogie de proximité* » en fournissant des éléments langagiers adéquats, des fiches explicatives ou la mise en place de téléconférences (DRH de l'organisation K, DRH de l'organisation F).

La communication interne peut être rattachée au DRH afin d'alimenter en arguments les discours explicatifs de la transformation et de lui donner du sens par la mise en place de routine de communication, spécifique par population, « *en distinguant la communication vers les cadres de la communication vers les ouvriers* » (DRH de l'organisation K).

Dans ce cadre, ce sont les RH qui décident de communiquer, en identifiant « *vers qui et à quel moment* ».

Les DRH peuvent utiliser la communication et la formation pour faire basculer les « *managers indécis* » d'une posture à une autre au sein d'une nouvelle culture souhaitée « *via une formation acculturation à la concurrence pour tous les managers de proximité et la mise en*

place d'un jeu d'entreprise « serious game » pour les faire travailler sur le contexte stratégique futur » (DRH de l'organisation E).

En complément de la communication et de la formation, des réunions stratégiques peuvent être envisagées par un DRH entre le COMEX et les métiers afin de travailler sur le « comment on voit les choses ». Ces séminaires de travail sont un moment privilégié pour présenter les contraintes des métiers, partager les succès et les échecs (DRH de l'organisation H).

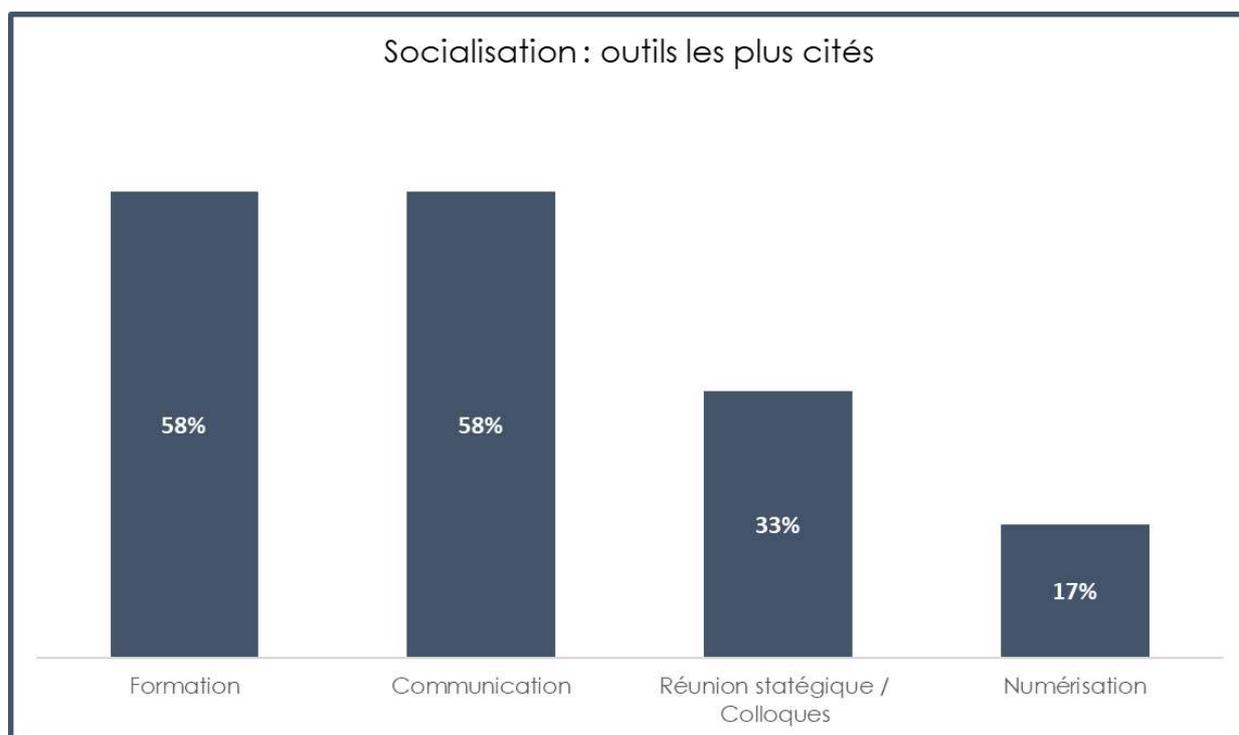
Des séminaires de témoignage personnels peuvent être aussi envisagés sur la thématique du « comment j'ai osé dans ma vie ? » afin de pouvoir faire s'interroger le corps social sur son fonctionnement et permettre de mettre en place les éléments permettant de replacer le collaborateur au centre de la culture de l'entreprise (DRH de l'organisation A).

Le changement de culture peut être provoqué également par l'évolution de l'organisation, dans ce cadre, les RH en co-responsabilité avec la Direction Générale peuvent « revoir l'organisation en région et au niveau du comité de direction » (DRH de l'organisation I). Cette transformation culturelle peut être d'ailleurs accélérée par la redéfinition des rôles et des missions pour des fonctions clés dans l'organisation.

Les DRH peuvent aussi utiliser la voie de la révision des processus par une action autour de « la simplification des processus » (DRH de l'organisation H) ou l'intégration au sein de la direction des ressources humaines d'une équipe de consultants internes s'occupant d'accompagnement de la transformation, de la formation des managers pour permettre l'appropriation du référentiel managérial (DRH de l'organisation C).

Elle peut passer par la mise en place d'un « shadow comex » afin de travailler sur la collaboration (DRH de l'organisation C, DRH de l'organisation J) mais également par la création d'un groupe de travail pilotant un plan d'actions correctives à partir de l'enquête obtenue auprès des collaborateurs (DRH de l'organisation K).

Synthèse des outils les plus cités par les entreprises



→ *Les outils liés à la fonction d'intégration*

La question de l'alignement a émergé comme étant un outil essentiel pour le DRH dans le management de la transformation.

Aligner les directeurs régionaux pour les faire devenir les bons ambassadeurs du changement par l'intermédiaire d'un séminaire d'une journée en présence de la fonction RH permet de leur faire comprendre les raisons du changement et le discours à tenir (DRH de l'organisation I).

« *L'évolution va d'abord porter sur la culture et le fonctionnement du CODIR et ensuite, ce qui a été fait va être dupliqué dans les équipes au sein de l'organisation* » (DRH de l'organisation D).

Le management apparaît comme la courroie de transmission. Un grand nombre de DRH souligne l'importance de la formation pour les managers, notamment les managers intermédiaires : « *formation en management* », « *formation sur la gestion de projet* », ou « *la professionnalisation sur les outils et la construction de projet* », « *formation sur l'évaluation* » (DRH des organisations D, H, A, E, L). La transformation managériale permet « *de donner un autre regard sur la relation managériale* » (DRH de l'organisation C).

Cette transformation culturelle peut passer par la mise en place d'une université des métiers pour les leaders et les collaborateurs, avec des composantes de la formation portant sur le développement personnel, le feedback, les nouvelles formes de management, mieux se connaître... (DRH de l'organisation A).

Pour l'un des DRH (DRH de l'organisation J), l'accompagnement va porter « *sur les caractéristiques des managers et sur les comportements gagnants et sur la transformation agile* ».

Au-delà de la formation, la dimension accompagnement individuel est bien présente comme un outil utilisé (DRH de l'organisation D), comme aide pour les managers mais aussi comme outil de développement en matière de coaching pour les leaders (DRH de l'organisation K). « *Le coaching des directeurs régionaux est là pour les aider, les aiguiller à trouver des solutions face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer* » (DRH et DG de l'organisation I).

L'accompagnement passe aussi par une réflexion sur la relation entre les dirigeants et les collaborateurs : pour l'un des DRH, il s'agit alors de multiplier les entretiens entre managers et collaborateurs (environ dix par an « *sur un canevas d'entretien précis* ») portant sur un feedback sur la période passée (le mois) (DRH de l'organisation A). Pour un autre DRH, les entretiens individuels entre les directeurs régionaux et les salariés sont là pour les rassurer (DRH de l'organisation I).

Dans la conduite du changement, les ressources humaines peuvent « *identifier des managers clés dans l'accompagnement du changement* » (DRH de l'organisation I). La mobilité interne peut alors être utilisée notamment en plaçant les « *cadres à potentiels dans des postes clés dans les futures filiales du groupe* » (DRH de l'organisation C). Cela permet d'assurer la transformation de l'environnement de cette organisation.

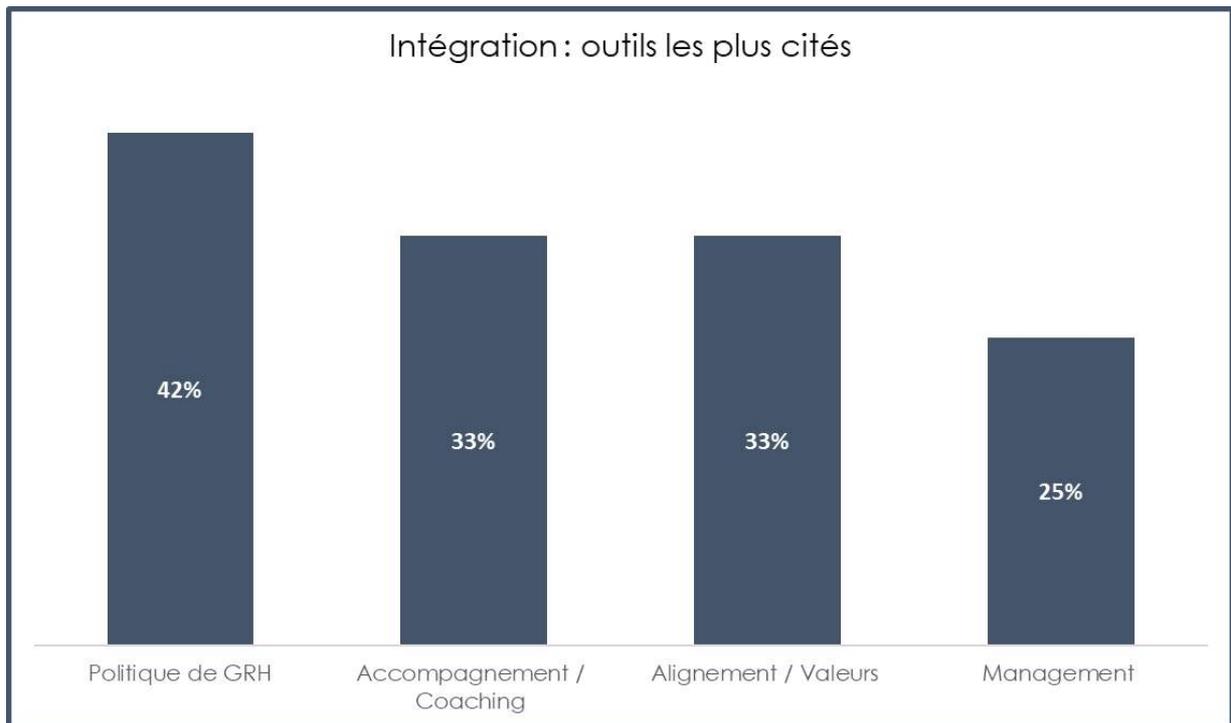
Les politiques RH vont aussi être mises à contribution dans un contexte de transformation, via le « *développement d'outil d'autoévaluation et de 360°* » (DRH de l'organisation A). Des DRH disent travailler d'ailleurs sur tous les systèmes RH (par exemple les bonus : il va être le résultat de la performance individuelle avec intégration d'un indicateur de santé de l'entreprise comme appréciation de la performance collective) (DRH de l'organisation J, DRH de l'organisation I).

Le processus d'évaluation professionnelle est aussi cité comme outil « pour échanger sur les besoins et les perspectives en termes de formation mais aussi pour la mobilité en interne ou vers l'extérieur » (DRH de l'organisation K).

« La politique de rémunération et notamment les éléments de variables doivent être en phase avec les nouveaux choix stratégiques » (DRH de l'organisation K).

Les managers ne sont pas les seuls à être formés, « les RRH ont aussi été formés à la méthode GROW » (DRH de l'organisation J).

Synthèse des outils les plus cités par les entreprises :



→ Les outils liés à la fonction de régulation

Au travers de cette fonction de la culture, un DRH parle de transparence : « les choses qui fonctionnent moins bien, il faut en parler pour savoir comment les changer pour améliorer la situation » (DRH de l'organisation B).

La proximité des ressources humaines avec le terrain est importante « pour écouter, récupérer des informations venant du terrain, il faut montrer la plus-value des transformations. On s'est trop coupé des équipes, il faut avoir des échanges avec elles pour avoir une autre vision des choses sur la transformation et les process RH » (DRH de l'organisation B).

La responsabilisation pour cet autre DRH est fondamentale « pour faire descendre la prise de décision au plus bas, au travers du projet d'agence, permettant de travailler sur le sens, chacun s'approprie le changement, chacun fixe en quoi on contribue et comment on travaille mieux » (DRH de l'organisation C).

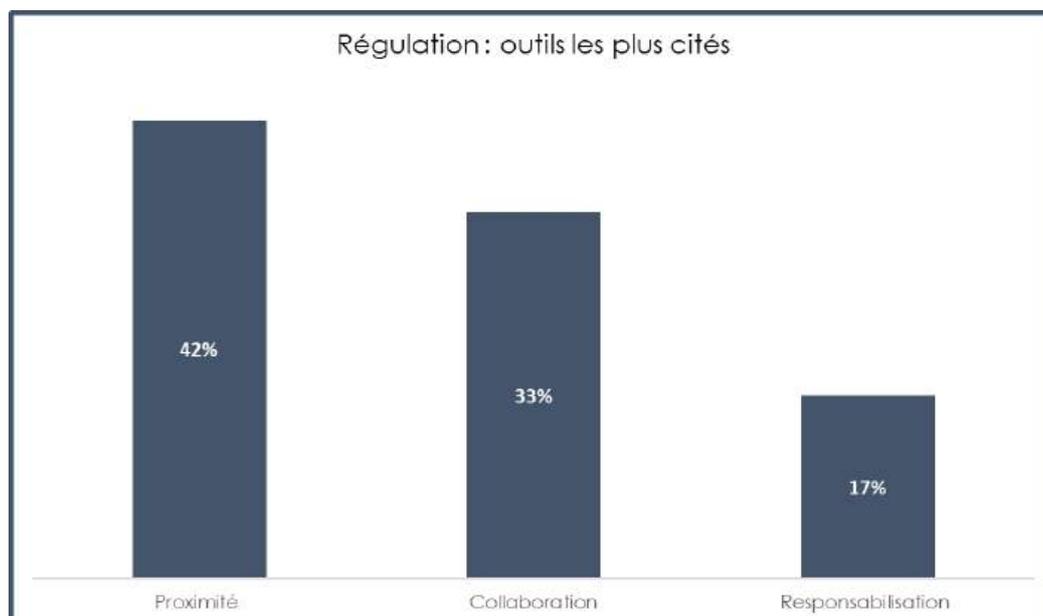
Le développement de la « collaboration des salariés » ou « la culture collaborative » est un outil essentiel pour faire face à la transformation par la culture (DRH de l'organisation K). La politique de mobilité peut être aussi un instrument utilisé. « Remplacer les managers de proximité (réfractaires aux changements) au gré des départs par des nouveaux qui viennent de la concurrence et on s'appuie sur eux par la transformation culturelle » (DRH de l'organisation E).

Des outils plus classiques comme les outils de remontée du climat social (DRH des organisations F et C) ou des outils de questions-réponses entre managers et fonction RH sont mis en place (DRH de l'organisation F).

Des initiatives plus innovantes sont également utilisées comme « l'animation de temps en temps des réunions de services des équipes supports par d'autres managers » (DRH de l'organisation A).

Pour les entreprises, ayant connu un rachat, la question de la régulation va passer par la « suppression de toutes les anciennes identités visuelles, les anciens logos. » (DRH de l'organisation G). Dans ce cas, il va falloir réinventer des routines et des nouveaux modes de fonctionnement.

Synthèse des outils les plus cités par les entreprises :



→ *Les outils liés à la contribution de la performance*

Cette dimension est moins présente dans le propos des DRH.

Les outils passent par le développement du numérique.

Sur la dimension organisationnelle, « *la suppression des strates hiérarchiques pour que les prises de décisions face aux projets proposés soient plus rapides* » est un outil utilisé (DRH de l'organisation A). Pour cet autre DRH, la suppression d'un niveau hiérarchique permet de faire évoluer l'animation managériale (DRH de l'organisation B).

La mise en place d'une plateforme de talents où chacun décrit ses forces, ses points de progrès permet de rechercher les compétences dont le DRH a besoin et permet une accélération de la transformation par une nouvelle pratique, une nouvelle culture (DRH de l'organisation A).

b. Les outils de mesures de l'évolution de la culture d'entreprise

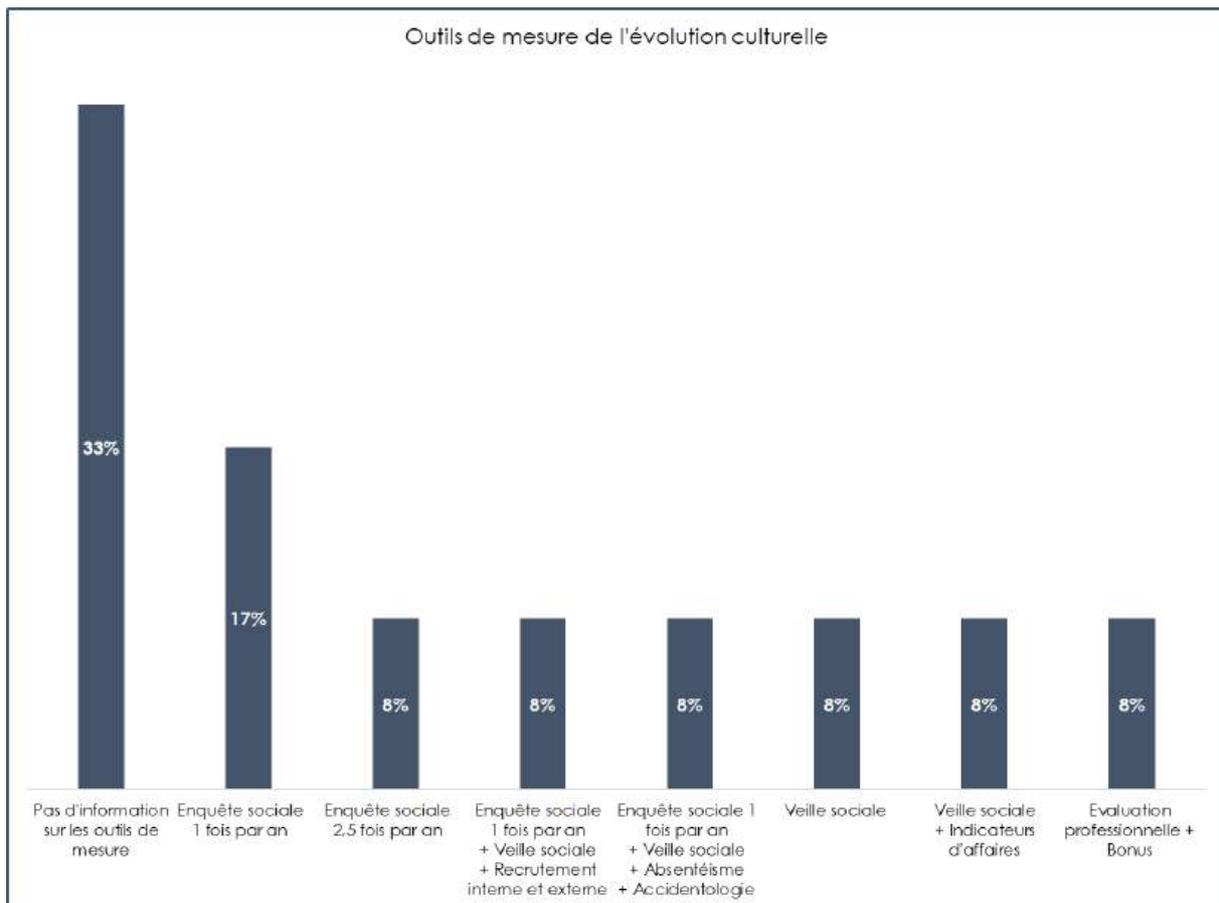
75% des organisations rencontrées disent mesurer l'évolution de leurs cultures d'entreprise.

Beaucoup de DRH utilisent les enquêtes de climat social afin d'appréhender la réussite ou la tendance perçue par l'évolution de la culture d'entreprise (DRH des organisations C, B, F, G, A). Les enquêtes peuvent être semestrielles ou annuelles voire tous les deux ans avec l'enquête « *Great Place to Work* » (DRH de l'organisation A). Ces enquêtes peuvent être un très bon capteur de l'expérience collaborateur comme par exemple cette enquête démarrant par les deux questions suivantes :

- que faut-il conserver dans les politiques RH pour que je vienne avec joie ?
- que faut-il faire évoluer pour que je prenne encore plus de plaisir à venir ?

Pour les petites structures, deux indicateurs paraissent primordiaux : "*l'absence de démission*" et le fait que "*les projets soient bénéficiaires*" (DRH de l'organisation D). Pour des plus grosses structures, il peut exister un certain nombre d'indicateurs comme le taux de recrutement interne et externe (pour les domaines aux compétences rares), des taux de participation à des mouvements de grève, le niveau d'absentéisme, l'évolution de l'accidentologie... (DRH des organisations C, B, K)

Synthèse des outils de mesure de l'évolution culturelle :



Principaux enseignements :

→ L'un des principaux leviers permettant de mettre en œuvre les outils "agissant" sur la culture organisationnelle est l'utilisation du vecteur du manager comme relais de "sens" et d'information au plus près des opérations.

→ La vision globale du DRH sur les Hommes, sur les collectifs, sur l'environnement en fait le responsable du rythme (du "tempo") de l'utilisation des composantes de la culture d'entreprise.

→ La question de la culture organisationnelle est une question d'alignement des décisions entre tous les niveaux de l'organisation et de cohérence des comportements et des politiques de gestion des ressources humaines.

→ La mesure de la performance de l'utilisation de la culture d'entreprise comme levier de transformation reste une dimension insuffisamment investiguée laissant un doute quant à l'utilisation de la culture organisationnelle comme levier principal dans le cadre d'une transformation d'une organisation.

C. Nos préconisations

1. La nécessité d'une action pro-active par le DRH sur la culture d'entreprise

a. *Un enjeu de temporalité à considérer*

La culture organisationnelle ne doit être considérée ni comme un ensemble indissociable, ni comme une fatalité dans un contexte de transformation.

Certains traits culturels peuvent être néfastes compte tenu de là où désire aller l'organisation et d'autres sont curatifs, ils permettent de tirer le système vers le résultat souhaité. Tout l'enjeu consiste donc à gommer et modifier les traits néfastes et à développer et valoriser les traits curatifs.

Cette action volontaire sur la culture organisationnelle n'a naturellement pas un effet immédiat. Elle nécessite du temps. En effet, si les transformations peuvent être décidées et mêmes implantées dans un temps relativement court, le temps pour qu'elles soient vécues et intégrées dans le collectif est nécessairement plus long.

Il y a un décalage entre le temps nécessaire à l'évolution de la culture d'entreprise qui est long et l'enchaînement de transformations imposé dans un délai très court. Ce décalage peut conduire à l'échec du processus de transformation. Or, actuellement on assiste à une accélération du rythme des transformations. L'ensemble des organisations a souligné que les transformations sont désormais perpétuelles.

Pour répondre à cet enjeu de temporalité, les DRH ont un réel rôle à jouer. D'une part, ils doivent avoir conscience et militer pour que la culture d'entreprise soit prise comme une donnée avec laquelle il convient d'agir. D'autre part, ils doivent s'assurer de la parfaite connaissance qu'a l'organisation de ce qu'elle est, de sa culture. Cela permet de gagner un temps précieux dans le travail d'adaptation de cette culture aux enjeux nouveaux que doit relever le collectif.

b. *Une opportunité pour le DRH*

Dans ce contexte, les pratiques RH participent à la construction et/ou la pérennisation de la culture organisationnelle, elles la nourrissent. Nous faisons donc le postulat que, pris dans leur quotidien et face à la multiplicité de leurs actions, les DRH rencontrés n'utilisent pas le terme « culture organisationnelle » en tant que tel car pour eux, le fait que leurs pratiques influent et constituent une part de la culture de leur organisation est une réalité.

En travaillant en conscience, le DRH dispose, au travers de la culture organisationnelle, d'une clé particulièrement intéressante pour se positionner comme partie prenante de la transformation. En tout état de cause et au risque de passer à côté d'un phénomène fondamental dans la conduite de la transformation, aucune organisation ne pourra se permettre de ne pas s'intéresser à l'état et l'évolution de la culture d'entreprise. Si le DRH ne le fait pas, un autre acteur de l'organisation s'en chargera.

La culture organisationnelle reste encore aujourd'hui, et malgré les nombreuses études dont elle a fait l'objet dans les années 1980, une matière assez « obscure » non soumise à un processus de prise en compte ou de « management » précis. Pour conquérir un rôle stratégique, le DRH devrait s'intéresser à cette question en amont de toute opération de transformation et poser un diagnostic. Il pourra dès lors avoir un rôle de pédagogue. Cette pédagogie devrait être aussi bien à destination du COMEX qui doit être sensibilisé sur l'importance de construire une transformation en prenant en compte la culture de l'organisation que vis-à-vis des salariés, une fois la transformation en cours, pour donner du sens et fédérer autour du projet.

L'étape préalable de diagnostic nécessite le fait que le DRH puisse avoir du temps pour cela. Or, expert d'une fonction particulièrement technique, il s'avère qu'aujourd'hui encore, il n'a que peu d'opportunités de prendre le recul nécessaire à une telle analyse. Si intellectuellement tout DRH souhaite être un stratège, il est bien souvent rattrapé par les réalités du quotidien et manque de temps et de recul pour mesurer combien chaque action RH quotidienne impacte et nourrit la culture de l'organisation.

Si le DRH réussit à auditer sa culture organisationnelle en permanence et à définir ce qu'il souhaite en faire dans le contexte de transformation qu'est celui de son organisation, il dispose, au travers des pratiques RH qui relèvent de son périmètre, de différents outils pour agir sur la culture de son organisation. En adaptant ses pratiques RH aux buts recherchés par l'organisation dans sa transformation, le DRH y participe ainsi pleinement. Les recommandations qui vont suivre en fournissent un certain nombre d'exemples.

2. L'organisation d'une constellation de pratiques et d'outils au service du DRH

a. Cartographie des pratiques en matière de culture organisationnelle

Afin de répondre à notre question initiale, à savoir, comment le DRH prend- t'-il en compte la culture organisationnelle pour accompagner la transformation, nous avons cartographié les différentes pratiques relatives à la culture organisationnelle, dans un contexte de transformation, rencontrées dans la littérature et/ou mises en œuvre par les DRH avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Partant du principe qu'il n'y a pas, en sciences de gestion, de « *one best way* », il nous a semblé nécessaire de dresser une cartographie exhaustive dans laquelle les DRH n'auront pas nécessairement LA réponse mais un champ des possibilités qui s'offre à eux pour participer à la transformation de leur organisation en utilisant la culture comme ressource. Nous avons souhaité concevoir cette matrice sous forme de carte dont l'objectif est de permettre aux DRH, en fonction de leur situation organisationnelle, d'identifier rapidement les pratiques qu'ils pourraient mettre en œuvre.

Nos entretiens réalisés tant auprès des experts qu'auprès des DRH eux-mêmes nous ont permis d'appréhender le rôle que les DRH avaient à jouer dans un contexte de transformation et que la culture organisationnelle pouvait s'avérer, dans l'hypothèse où elle était comprise et prise en compte par cet acteur, être un outil stratégique pour participer aux décisions stratégiques

de l'entreprise. Nous avons donc souhaité leur fournir un outil opératoire espérant ainsi participer à la valorisation du rôle du DRH en entreprise à cet égard.

→ *Avertissements et prérequis à la lecture de la cartographie des pratiques*

Il est évident que l'outil proposé ne se veut pas une réponse exhaustive à toutes les difficultés que le DRH et/ou l'organisation pourraient rencontrer en matière de culture organisationnelle. Chaque organisation possède une culture organisationnelle propre qui résulte aussi bien de son histoire que de son organisation ou encore, et presque surtout, du contexte dans lequel elle se trouve. Une connaissance préalable de ces éléments sous-jacents est donc un prérequis quasiment obligatoire dès lors que l'on a l'intention de travailler autour la notion de culture organisationnelle. Aussi, l'outil que nous proposons doit-il être considéré comme une aide, un contenant des orientations comme une mappemonde sur laquelle les DRH devront se positionner en fonction du contexte et des objectifs qui sont les leurs.

Les solutions que nous proposons avec cette cartographie dépendent également de la temporalité de la transformation, du moment auquel il est demandé aux DRH d'intervenir pour l'accompagner mais également de la maturité de l'organisation. Ainsi, les pratiques mises en œuvre ne sont-elles pas les mêmes si le DRH est associé dès la prise de décision de niveau stratégique d'engager une transformation ou alors, comme c'est encore souvent le cas, s'il n'est associé qu'une fois la transformation lancée et le projet en cours rencontrant des difficultés. Celles-ci proviennent du fait d'une adhésion imparfaite du corps social aux objectifs du changement ou encore de résistances diverses dues, notamment à un passé culturel défavorable à cette transformation et non identifié comme tel lors de sa mise en œuvre. Notre matrice n'intégrant pas cette notion de temporalité, les DRH devront donc y porter une vigilance toute particulière.

Enfin, comme nous l'avons d'ores et déjà évoqué, la culture organisationnelle se forge sur un temps très long et résulte de différents comportements et actions, répétés dans le temps. Les pratiques proposées n'auront donc pas de conséquences immédiates sur la culture organisationnelle. Elles sont extrêmement dépendantes du niveau de maturité de l'organisation et produiront des effets dans un temps plus ou moins long en fonction de l'étendue de la transformation culturelle nécessaire.

→ *Grille de lecture de la cartographie des pratiques*

Nous avons choisi de construire notre cartographie autour de deux axes :

Le premier axe, horizontal, invite les DRH à diagnostiquer le degré d'adhésion ou de non-adhésion du corps social à la transformation. Ce premier diagnostic nous a paru fondamental car les interlocuteurs que nous avons pu rencontrer n'ont eu de cesse d'évoquer les notions, évidemment de contexte, mais surtout la notion de « *mobilisation du corps social* ». Elle apparaissait, pour la quasi-totalité d'entre eux, comme la clé de voute du changement. Nous avons pu constater que les pratiques mises en œuvre n'étaient pas nécessairement les mêmes selon que le corps social adhérerait ou non à la transformation proposée ou imposée. Il nous semble donc important de choisir cette distinction comme clé de lecture des pratiques mises en œuvre.

Le second axe, vertical, est un axe qui invite les DRH à l'audit culturel en ce sens qu'il établit une distinction entre culture d'entreprise selon le degré de force. La littérature et les échanges que nous avons eus avec les experts consultés mettent en évidence le fait que la question de

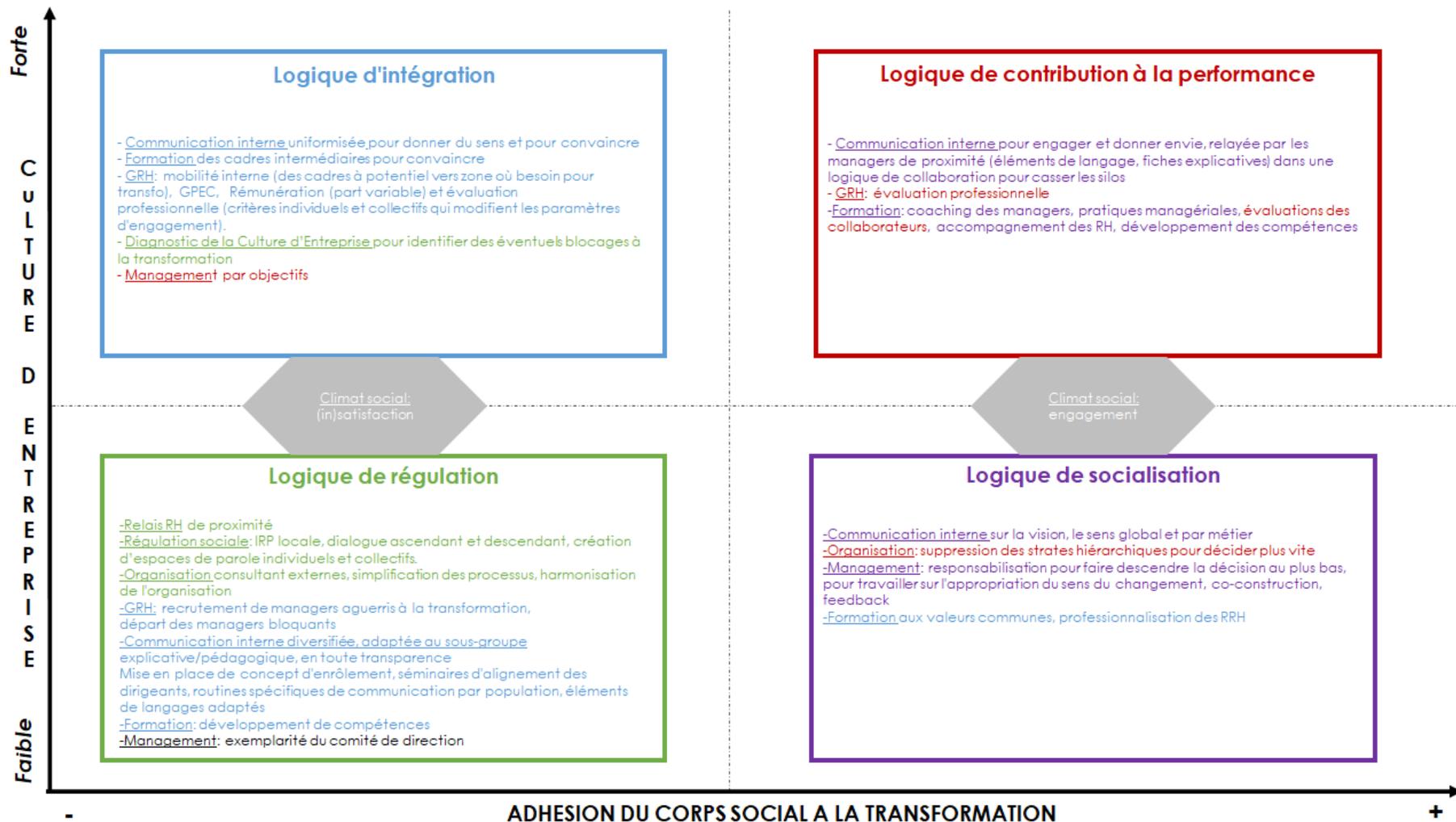
la culture organisationnelle ne peut pas être abordée de la même manière selon que l'organisation possède une culture homogène, forte et mobilisatrice ou que sa culture se compose de multiples sous-cultures professionnelles l'affaiblissant souvent d'autant. Les pratiques mises en œuvre ou conseillées dans la littérature étant, dès lors, divergentes, il nous est apparu nécessaire de les classer selon ce critère.

Le croisement de ces deux axes permet l'obtention de quatre zones distinctes dans lesquelles nous avons placé les pratiques conseillées de manière priorisée. Autrement dit, l'ensemble des pratiques peuvent être mises en œuvre quelle que soit la situation mais, il ressort de l'étude réalisée, qu'en fonction des situations que nous avons définies, certaines pratiques auront des effets plus positifs et prégnants dans l'accompagnement de la transformation.

Comme nous l'avons mentionné, tant dans la partie littérature que dans les constats auxquels nous a menés notre étude empirique, la culture organisationnelle peut être considérée comme ayant quatre fonctions distinctes : socialisation, intégration, régulation et/ou contribution à la performance. Les constats réalisés nous permettent d'affirmer qu'en fonction de la situation dans laquelle se trouve l'organisation (adhésion ou non adhésion du corps social à la transformation croisée avec l'état fort ou faible de culture organisationnelle existante) les pratiques conseillées relèvent plus de l'une ou de l'autre des fonctions attribuées à la culture d'entreprise. Nous avons donc opté pour une troisième clé de lecture de notre cartographie au profit du DRH : celle de l'objectif qu'il poursuit en matière de culture organisationnelle. Les pratiques afférentes à cet objectif font l'objet d'un code couleur commun. Ainsi, les DRH pourront-ils également, sans se poser la question de l'état d'adhésion de leur corps social à la transformation ou l'état de leur culture organisationnelle, trouver les pratiques associées au but qu'ils se fixent.

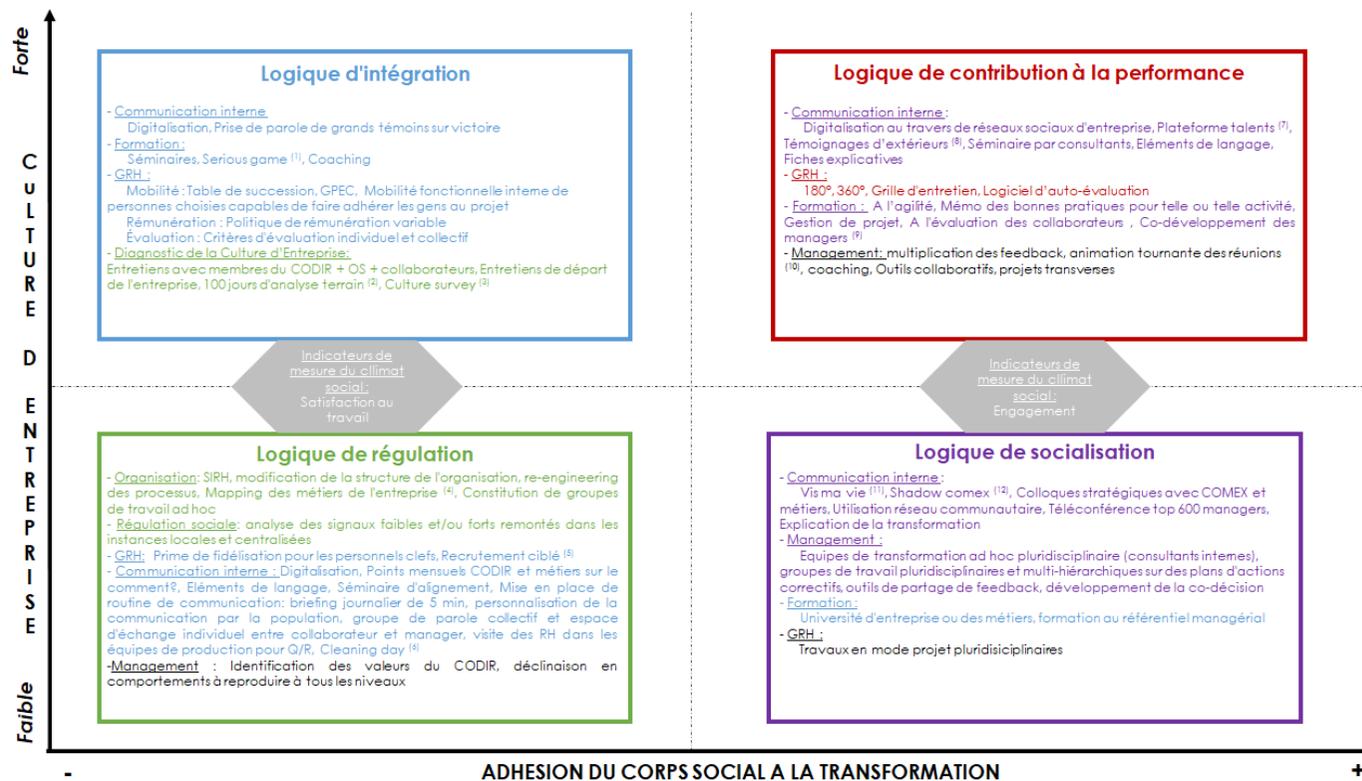
Le climat social constitue une troisième dimension que le DRH doit prendre en compte dans la définition de sa stratégie.

→ Cartographie des pratiques



b. Cartographie des outils en matière de culture organisationnelle

Nous avons également souhaité proposer à nos lecteurs une seconde cartographie. Elle se veut la déclinaison opérationnelle de la première, recensant les outils utilisés par les DRH dans la mise en œuvre des pratiques précédemment présentées. Cette seconde cartographie est construite sur la même logique et autour des mêmes axes que la cartographie des pratiques. Elle se lit donc de la même manière et selon les mêmes règles.



Les références visées dans la matrice renvoient à l'annexe 5.

3. La mesure de l'impact de la culture organisationnelle, un indicateur clé pour le DRH

Au-delà de comprendre comment le DRH prend en compte la culture organisationnelle pour accompagner la transformation, il nous est apparu nécessaire de pouvoir lui fournir les indicateurs de mesure : comment mesure-t-on l'impact de la culture organisationnelle dans le cadre d'une transformation ?

Le DRH a, à sa disposition, plusieurs indicateurs RH lui permettant de mesurer le ressenti de la transformation sur le corps social, son acceptation et son adéquation. Quelle que soit la configuration dans lequel le DRH opère (adhésion ou non du corps social, culture faible ou forte), les indicateurs sont identiques. Néanmoins, ils doivent s'apprécier au regard du contexte interne (usages, pratiques, comportements) et externe (univers concurrentiel, macro-environnement).

Les indicateurs de mesure RH se séparent en deux catégories :

- les indicateurs quantitatifs : ils apportent un premier éclairage factuel au DRH. Ces différents indicateurs permettent au DRH d'avoir une lecture rapide la situation. Cette grille de lecture doit être complétée par des indicateurs qualitatifs.

- les indicateurs qualitatifs : ces indicateurs sont riches d'enseignement dans l'évaluation du ressenti. Cependant, le DRH doit être vigilant sur la méthodologie choisie (teneur des questions, cible des répondants, interprétation) afin d'assurer une neutralité nécessaire pour obtenir une vision la plus juste possible.

Au-delà de ces indicateurs RH, il est intéressant également pour le DRH de mesurer l'impact de la culture d'entreprise sur la transformation par des indicateurs business. En effet, si la transformation est réussie, c'est parce que l'entreprise a su prendre en compte la culture organisationnelle. Cette transformation réussie est visible dans les résultats business : la capacité de l'entreprise à fournir des produits ou des services de qualité, la satisfaction client et donc, par cercle vertueux, la capacité de l'entreprise à générer de la valeur avec une évolution positive des ratios de performance.

Le fait que le DRH regarde aussi ces indicateurs business pour mesurer l'impact de la culture organisationnelle dans un cadre de transformation permet de légitimer sa fonction de membre du COMEX et partenaire stratégique, et permet également de remettre la culture organisationnelle au cœur des décisions stratégiques. En effet, d'après la Harvard Business Review, « 70% des projets de transformation échouent parce qu'ils ne prennent pas en compte la culture d'entreprise ».

Indicateurs de mesure de la transformation

	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
RH	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Indicateurs de recrutement interne et externe ⇒ Taux de participation au mouvement de grève ⇒ Taux d'absentéisme ⇒ Evolution de l'accidentologie au travail ⇒ Evolution des ratios de RPS (ATMP) ⇒ Indicateurs de départ (ratio nombre de démissions/ nombre de départs) et turn-over ⇒ Pourcentage de "hauts potentiels" perdus ⇒ Taux de rétention des nouveaux embauchés ⇒ Hausse de compétences sur le montant investi en formation 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Enquêtes collaborateurs de mesure de : <ul style="list-style-type: none"> - la culture (annuellement) - du bien-être au travail (annuel dans sa version longue – de 50 à 60 questions-, semestriel dans sa version courte – moins de 5 questions) - de l'adhésion à la transformation - de l'adhésion à la politique RH - de mesure de l'engagement (annuelle) ⇒ Dispositif de veille sociale, d'observatoire social, écoute active, analyse des verbatims ⇒ Audits RH ⇒ Mesure de l'écart entre les valeurs prônées et le réel au travers de l'observation des projets et des actions de la ligne managériale ⇒ Image marque employeur ⇒ Expérience collaborateur
Business	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Etat bénéficiaire ou déficitaire des projets en cours ⇒ Evolution des indicateurs de qualités de service et satisfaction client ⇒ Evolution des indicateurs de qualité produits ⇒ Evolution des ratios de performance de l'entreprise (CA, EBITDA, gains de part de marché et résultats opérationnels...) ⇒ Vitesse de déploiement de la transformation 	

Conclusion

L'objet de notre étude était de comprendre comment le DRH prend en compte la culture organisationnelle pour accompagner la transformation de son organisation.

Au travers de nos lectures et de notre étude empirique, il nous est apparu qu'une organisation est un système vivant composé de quatre éléments interdépendants : la structure, la culture, la stratégie et les objectifs. Toute transformation de l'organisation induisant un changement dans l'équilibre de ces éléments, doit assurer le maintien de leur cohérence. Le lien et le liant de ce système mouvant est la culture d'entreprise. Edgar Schein l'a articulé en trois niveaux : les artefacts (aspects visibles), les valeurs (diffusées par la direction, le DRH et les managers) et les postulats (l'essence de la culture d'entreprise). Ces trois niveaux sont interdépendants.

Ne pas en tenir compte, c'est mettre en péril les projets de transformation. Dans le cadre d'une transformation, la culture d'entreprise a une fonction de socialisation permettant de donner du sens et d'engager le corps social, une fonction d'intégration permettant d'adapter les comportements aux besoins organisationnels, une fonction de régulation des comportements des individus permettant un contrôle implicite et une fonction de contribution à la performance.

La perception du rôle de DRH n'est pas uniforme : la littérature lui confère plusieurs rôles dans la transformation (stratège, expert, agent du changement, champion des employés) et projette un DRH idéal capable de tous les incarner. Ce que nous avons pu voir sur le terrain met en exergue une contradiction entre la vision qu'ont les DRH d'eux-mêmes (investis dans les projets de transformation et se trouvant une véritable légitimité) et la vision des experts qui leur attribuent un rôle secondaire ou absent de la transformation.

Selon nous, le DRH est l'acteur clé pour accompagner la transformation car c'est à lui que revient le facteur humain sans lequel une organisation n'existe pas. Qu'il soit stratège ou agent du changement, le DRH va s'appuyer sur les différents acteurs de l'organisation (les managers, les IRP, le COMEX et la Direction Générale) pour modifier les comportements et les adapter aux nouveaux enjeux stratégiques et modes opératoires.

Après avoir établi un diagnostic de la culture organisationnelle et qualifié les traits culturels néfastes ou curatifs, le DRH va modeler le facteur humain et social par les pratiques de GRH, et, de ce fait, influencer sur la culture organisationnelle et la modifier en garantissant son adéquation avec la transformation souhaitée.

Ces modalités de gestion de la culture organisationnelle se complexifient en raison de la mutation de l'environnement social et sociétal. L'évolution du rapport au travail et l'hyper individualisation ont eu une incidence sur les modèles d'organisation, passant d'un modèle de la loyauté à un modèle de l'archipel où le travail est un centre parmi d'autres centres et l'organisation, le réceptacle de dimensions culturelles et de valeurs portées en chacun.

La culture organisationnelle devient, en conséquence, de l'inter-culturalité, où chaque individu et groupes sociaux portent leur propre culture.

L'acteur de la cohérence interculturelle sera, pour nous, le DRH. L'enjeu sera pour lui de fédérer, en tenant compte d'une possible distance physique (télétravail) voire juridique (indépendant et consultant), une communauté de destins. Et ainsi, cela permettra de lier les différentes cultures à une même finalité, en créant les passerelles entre ces cultures en vue de permettre la collaboration entre les individus de ces différentes communautés.

Bibliographie

Ouvrages :

- Autissier D., Guillard A (2014), Ressources Humaines et Responsabilités Sociétales, EMS Editions.
- Autissier D., Moutot JM (2016), Méthode de conduite du changement, diagnostic, accompagnement, performance, Dunod, 4^{ème} édition.
- Barrett R. (2017), L'entreprise inspirée par les valeurs, De Boerck.
- Brunel V. (2008), Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?, La Découverte.
- Chanlat JF., Pierre P. (2018), Management interculturel : évolution, tendance et critiques, Edition EMS.
- Cuche D. (2016), La notion de culture dans les sciences sociales, La Découverte, 5^{ème} édition.
- Delbourg Delphis M. (2018), Tout le monde veut aimer son travail, vers une culture d'entreprise partagée, Diateino.
- Devillard O., Rey D. (2008), Culture d'entreprise, un actif stratégique, Dunod.
- El Kababri A. (2016), Culture d'entreprise et conduite du changement organisationnel SNCF, Editions universitaires européennes.
- Enius F. (2017), Culture d'entreprise, des racines et des hommes. Construire sa stratégie sur son ADN et la déployer grâce à sa culture, Afnor éditions.
- Etchegoyen A. (1990), Les entreprises ont -elles une âme ? , F. Bourin,
- Godelier E. (2009), La culture d'entreprise, La découverte.
- Haegel A. (2016), La boîte à outils des ressources humaines, Dunod, 2^{ème} édition.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. (2017), Stratégique, Pearson, 11^{ème} édition.
- Laloux F. (2015), Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées, Diateino.
- Largillier B. (2015), Entrepreneuriat et culture d'entreprise, il ne suffit pas d'apprendre, EMS.
- Lebailly M., Simon A. (2004), Anthropologie de l'entreprise : gérer la culture comme un actif stratégique, Village Mondial.
- Ligier P. (2004), Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod.
- Louart P. (1995), Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Liaisons.
- Louart P. (2006), Les acteurs de la GRH, encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2^{ème} édition.
- Loureiro S., Lepetit M. (2018), Boostez votre expérience collaborateur, Eyrolles édition.
- Meier O., Schier G. (2012), Management du changement : changement culturel et organisationnel, Dunod.

- Mintzberg H. (1983), Le pouvoir des organisations, Editions d'organisation.
- Morin P., Delavallée E. (2017), Le manager à l'écoute du sociologue, Eyrolles édition organisation, 2^{ème} édition.
- Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (2007), Les mondes sociaux de l'entreprise – penser le développement des organisations, édition la Découverte.
- Peretti JM. (2018), Ressources Humaines, Vuibert, 17^{ème} édition.
- Peters T. et Waterman R., (2012), Le prix de l'excellence, Dunod,
- Pichault F., Nizet J. (2013), Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contextes et jeux d'acteur, Le seuil.
- Pittelet D. (2016), Le pari de la culture : petit éloge de la culture d'entreprise, Eyrolles.
- Retour D, Picq T., Defélix C. (2009), Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, Vuibert.
- Sainseaulieu R. (2019), L'identité au travail, Sciences – po les presses, 4^{ème} édition.
- Schein E. (1991), Organizational Culture and Leadership, The Jossey-Bass Business & Management series.
- Schermerhorn Jr - Uhl-Bien M. - Osborn RN. - de Billy C. (2018), Comportement humain et organisation, Pearson, 6^{ème} édition.
- Senge P. (2015), La cinquième discipline, Eyrolles.
- Thévenet M. (2017), La culture d'entreprise, Presses universitaires de France, Que sais-je, 7^{ème} édition.
- Thevenet M., Dejoux C., Bender E., Mardot E. (2015), Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson, 4^{ème} édition.
- Thevenet M., Vachette J.L. (1992), Culture et comportement, Vuibert.

Articles, thèses :

- Armenakis A., Brown S, Mehta A, "Organizational Culture : assessment and transformation", Journal of change management, septembre 2011, vol.11, n°3, pages 305 à 328.
- Autissier D., Johnson K., Metais - Wiersch E., « Du changement à la transformation », I.M.C.F, Questions(s) de management, 2018/2, n°21, pages 45 à 54.
- Autissier D., Johnson K., Metais - Wiersch E., « Réalités et attentes des entreprises en matière de transformation : résultat d'une enquête exploratoire », Questions(s) de management, 2018/2, n°21, pages 87 à 90.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., « Les managers de première ligne et le changement », Lavoisier, Revue française de gestion, 2007/5, n° 174, pages 115 à 130.
- Bayad M., Arcand G., Arcand M. et Allani N., « Gestion stratégique des ressources humaines, Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, janvier 2004, page 2.
- Beer M., « Revitalizing organizations: change process and emergent model », Academy of Management Executive, septembre 1987.

Burgaud D., "Cours de marketing RH", MBarh Dauphine, 2020.

Chenevert D., Filiatrault ME, Lepine I., Morin D., "Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t-il un lien ?", AGRH 2008.

Cherfi M. – Garcia Riviera T. – Nicolas A., « Entre éthique, relations et intersubjectivité : pour une nouvelle approche du changement en entreprise », ESKA, Communication et management, 2019 vol.16, p. 21 à 36

Depeyre C., " Retour sur la théorie des ressources." Le Libellio d'AEGIS, 2005, pages 9 à 14.

De Saint Georges P., « Culture d'entreprise, communication interne et stratégie du changement », ESKA, Communication & organisation, 2012/4, pages 1 à 13.

Duigou A. et al. Mémoire d'expertise MBA RH "le changement de la culture d'entreprise quelle(s) contribution(s) des relations sociales?" 2014.

Dupont C, Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2013, p.3.

Fox F. – Pichault F., « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? étude de cas au sein du secteur public belge », ESKA, Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2017/56, volume XXIII, pages 87 à 107.

Ferrary M., « Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines », Revue d'économie industrielle, 2010/4 n° 132, p. 127 à 154.

Godelier E., "La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », Lavoisier, Revue française de gestion, 2009/2, N°192, pages 95 à 111.

Hatch MJ, Schultz M., Skov A.M., "Organizational identity and culture in the context of managed change: transformation in the Carlsberg group 2009–201" Academy of Management Discoveries, 2015, Vol. 1, No. 1, pages 56–88.

Heckelman WL.- Unger S. , Garofano C., "Driving Culture Transformation During Large-Scale Change", OD PRACTITIONER, 2013, Vol. 45 No. 3.

Hirschhorn L. and Gilmore T.N., "The Psychodynamics of a Cultural Change: Learnings from a Factory", Human Resource Management, summer 1989, Vol. 28, Number 2, pages. 211 à 233.

Imhoff C., "L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuité dans l'histoire de l'entreprise », Management prospective ed. Management & Avenir, 2017/3, N°93, pages 85 à 102.

Issor Z., (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), pages 93 à 103, Editions DeBoeack Supérieur.

Kea partners, Compte rendu de conférence : DRH, la transformation c'est votre sujet, 15 septembre 2017.

Kono, Toyohiro, et Stewart R. Clegg. 2017. Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Kotter J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.

Kotter JP, « Leading Change: why transformation efforts fail », Harvard Business Review, march April 1995, pages 59 à 67.

Lemaitre N. « La culture d'entreprise facteur de performance », revue internationale de gestion, septembre 1984.

Lemieux N., « Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise », question(s) de management, 2013/2, n°3, pages 67 à 79.

Lemieux N., Beauregard M., « Parallèle entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile », question(s) de management, 2015/2, n°10, pages 65 à 76.

Lemieux N., Hervieux N. (2014), La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels RH et des gestionnaires, Effectif, septembre/octobre, 22-25.

Letourmy L., Genot M., Tanneau C., Delahaie P. , « Les défis d'une transformation culturelle et managériale pour faire d'une start up française de services informatiques un acteur global du big data », I.M.C.F, question(s) de management, 2016/2, n°13, pages 35 à 47.

Longuechaud P., Bouvier G. Cabinet Kea & Partners, "DRH : la transformation c'est votre sujet!" Compte-rendu de la conférence du 15 septembre 2017.

Lorsch J. – Mc Tague E., « Culture is not the culprit », Harvard Business Review, avril 2016, page 96 à 105.

Marks ML, Mirvis PH, "A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions", Human Resource Management, November–December 2011, Vol. 50, No. 6, Pp. 859– 877.

Milhet S, « La transformation par le sens crée une sacrée onde de choc », Revue personnel, décembre 2019.

Moldovan O. – Macarie FC., « How to change the informal side? A comparative analysis of organizational culture transformation models", managerial challenges of the contemporary society, vol. 7 no. 2.

Osty F., « Crise sociale et apprentissage collectif : les deux faces de la transformation des entreprises », Presses de Sciences Po, Sociologies pratiques, 2016/1, HS2, pages 59 à 68.

Perrot S. Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. M@n@gement, AIMS (Association internationale de management stratégique), 2008, 11 (3), pages 231 à 258.

Perrot S. - Roussel P., « La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques », Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2009, pages 2 à 18.

Rave-Habhab S., "Place de la culture d'entreprise dans le processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites », Management prospective ed., Management & Avenir, 2011/10, n° 50, pages 78 à 104.

Reddy S., « Cultural transformation, an upheaval or metamorphosis ?", Leadership excellence, juin 2018, vol.35, pages 39 à 41.

Sanseau PY., Matmati M., Calamel L., « Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain », Management prospective ed., Management & Avenir, 2013/3, n°61, pages 90 à 108.

Scouarnec A., « Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH », Management et Avenir, 2005/2 n°4 p.111 à 138.

Scouarnec A., « Les scénarii prospectifs de métiers des ressources humaines », ANDRH-AGRH, 2017.

Soparno R., « La capacité d'adaptation ça se travaille », L'expansion Management Review, 2008/2 n°129, pages 48 à 55.

Tichy N.M., « Managing organizational transformation" Human Resource Management, spring summer 1983, vol. 22, pages 45 à 60.

Tichy N., « Simultaneous transformation and CEO succession: key to global competitiveness",

Urassadettan J., Glemain P., Amintas A., « Lien entre culture organisationnelle et type de coopération, le cas d'Emmaus international », Lavoisier, Revue française de gestion, 2018/2, n° 271, pages 29 à 45.

Vinsonneau G., "Le développement des notions de culture et d'identité : un itinéraire ambigu" Carrefour de l'éducation, 2002/2 n°14 p.2 à 20

Harvard Business Revue, « Comment échouer à renforcer la culture de son entreprise : les trois faux pas qui pénalisent vos efforts », décembre 2019/janvier 2020, pages 12 à 14.

Revue Personnel, Dossier « Transformations », août 2019.

Synthèse Manageris, « Faire évoluer sa culture, une approche pragmatique : construire sur l'existant plutôt que prôner le bouleversement culturel », Manageris, n° 284A.

Sites internet :

www.4tempsdumanagement.com/4-7-La-culture-d-entreprise-Un-avantage-concurrentiel_a124.html, consulté le 9 mai 2020.

www.365talents.com/fr/les-enjeux-tendances-des-ressources-humaines-pour-2019/, consulté le 11 juillet 2019).

www.archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/11/29/cercle_40565.htm, consulté le 15 juin 2019.

www.archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/27/cercle_55079.htm, consulté le 17 septembre 2019.

www.archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/12/17/cercle_86484.htm, consulté le 14 septembre 2019.

www.careerplus.ch/fr/Responsable%20des%20ressources%20humaines%20%E2%80%93%20Un%20exercice%20de%20haute%20volte, consulté le 10 mars 2020.

www.cursus.edu/articles/28110/vuca-former-les-managers-a-lincertitude, consulté le 19 mars 2020.

www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichierGWID_FICHIER=1295877018062, consulté le 9 mai 2020.

www.cslconseil.fr/conduite-du-changement-et-culture-dentreprise/, consulté le 8 mai 2020.

www.dailymanager.unblog.fr/2009/07/16/la-culture-de-denison/, consulté le 9 mai 2020.

www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/etude-sens-au-travail-ou-sens-interdit?, consulté le 26 septembre 2020.

www.digitalrecruiters.com/blog/culture-dentreprise-salaries-meilleurs-ambassadeurs.html, consulté le 16 septembre 2019.

www.freelance.com/accueil-entreprise/entreprise-etendue/, consulté le 23 septembre 2019.

www.focusrh.com/strategie-rh/communication-rh/pourquoi-la-culture-d-entreprise-est-elle-un-defi-pour-les-rh-30551.html, consulté le 11 juillet 2019.

www.gestionpaiegrhquichoisir.com/2016/06/culture-entreprise-marque-employeur/, consulté le 16 septembre 2019.

www.insideboard.com/fr/blog/en-les-5-types-de-transformation-d-entreprise/, consulté le 11 mars 2020).

www.interculturels.fr/2017/09/culture-d-entreprise/, consulté le 9 mai 2020.

www.jacquesraud-consulting.com/fr/culture-dentreprise-un-role-important-dans-le-recrutement-des-collaborateurs/, consulté le 22 juin 2019.

www.journaldunet.com/management/expert/56249/la-culture-d-entreprise--cela-se-cultive.shtml, consulté le 8 juin 2019.

www.leblogdudirigeant.com/drh/, consulté le 11 juillet 2019.

www.linkedin.com/pulse/evaluer-pour-mieux-piloter-partie-2-la-culture-lucille-letapissier/, consulté le 9 mai 2020.

www.mondedesgrandesecoles.fr/le-drh-un-partenaire-strategique-de-l-e2%80%99entreprise-pour-faire-ses-revolutions/, consulté le 11 juillet 2019.

www.outilspourdiriger.fr/la-culture-dentreprise/, consulté le 9 mai 2020.

www.outilspourdiriger.fr/outils-de-mesure-de-la-culture-dentreprise/, consulté le 8 mai 2020.

www.publications-em-lyon.com/CRANET_France, consulté le 8 mai 2020.

www.parlonsrh.com/qualites-drh-demain/, consulté le 25 avril et le 11 mai 2020.

www.parlonsrh.com/qualites-drh-demain, consulté le 11 mai 2020.

www.parlonsrh.com/marque-employeur-les-3-tendances-a-suivre-en-2019/, consulté le 16 septembre 2019.

www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/fonction-rh-et-culture, consulté le 11 juillet 2019.

www.start.lesechos.fr/etudes-formations/associations-etudiantes/les-etudiants-des-grandes-ecoles-appellent-au-reveil-ecologique-13081.php, consulté le 22 juin 2019.

www.soprahr.com/fr/pages-cach%C3%A9es-r%C3%A9seaux-sociaux-et-connect/entreprise-%C3%A9tendue, consulté le 17 septembre 2019.

www.welcometothejungle.co/fr/articles/valeur-diplome-france, consulté le 22 juin 2019.

Annexes

Annexe 1 - Questionnaire utilisé pour interroger les DRH

Résultats visés

- Vous vous êtes lancé dans une transformation culturelle, pour quelles raisons ?
- Quelles valeurs vous semblaient à renforcer ou à faire évoluer ?
- Quelles sont / étaient vos attentes dans cette transformation culturelle vis-à-vis de vos parties prenantes externes et internes ?
- Qu'entendez-vous par culture d'entreprise ? comment la définissez-vous ?
- En quoi la culture d'entreprise représente une force pour votre entreprise ?
- Quel rôle vouliez-vous lui permettre de jouer dans la conduite du changement ? et vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs ?
- Quel a été votre rôle dans la définition des objectifs de transformation de la culture de votre entreprise ?
- Un diagnostic culturel a-t-il été posé en amont de la transformation ?

Approches définies

- Quel a été votre rôle dans la conception / planification de la transformation culturelle ?
- Avez-vous été mis directement à la place que vous occupez dans cette transformation culturelle ?
- Qui ont été les autres acteurs ? pour quel rôle ?
- Quelle place vos collègues du comité de direction vous laisse dans l'élaboration de la transformation culturelle ? Avez-vous des opposants ?
- Avez-vous eu recours dans votre conception du programme de transformation culturelle à des consultants externes ?
- La volonté de transformer la culture d'entreprise a-t-elle été antérieure, postérieure ou concomitante à une modification au sein de l'entreprise (process, organisation, procédure, environnement, objectif...) ?
- La stratégie de transformation culturelle a-t-elle intégrée certains leviers de politiques RH dès sa conception ?
- Pour vous la transformation culturelle doit avoir quel impact sur les hommes ? sur l'organisation ? sur les objectifs ? sur la distribution du pouvoir dans l'entreprise ?

Déploiement

- Quel a été votre rôle dans le déploiement du programme de transformation culturelle ?
- Sur quels leviers de politique RH vous êtes-vous appuyé pour mettre en œuvre la transformation culturelle ?
- Comment avez-vous ajusté vos pratiques et politiques RH pour permettre cet ajustement de la culture de votre entreprise sur l'organisation, sur les comportements, sur les rôles et pouvoirs ?
- Comment votre direction a-t-elle contribué à donner une impulsion dans cette transformation culturelle ?
- Comment avez-vous garanti l'adhésion du corps social à cette transformation culturelle ?
- Qui ont été les parties prenantes incontournables dans votre transformation culturelle ?

- Qu'est-ce que vous avez décidé de faire évoluer pour conduire la transformation culturelle ?
- Quels outils avez-vous jugés les plus pertinents pour conduire la transformation culturelle ? et quels outils purement RH ?
- Comment avez-vous envisagé la transformation culturelle dans votre politique de recrutement, d'intégration, de relation sociale, de gestion des carrières, de développement des compétences ?
- Quelles ont été les grandes étapes de la transformation culturelle ?

Mesures

- Avez-vous réussi votre transformation culturelle ?
- Quel critère vous permet de mesurer la réussite ou l'échec ou la tendance ?
- Quelle perception ont les différentes parties prenantes de cette transformation culturelle ? (Le dirigeant, les managers, le corps social, les autres fonctions éventuelles)
- Qu'est ce qui a, selon vous, changé pour donner suite à la transformation culturelle ? qu'est ce qui n'a pas changé ?
- Jugez-vous que le changement culturel a un impact positif sur l'engagement des collaborateurs ?
- Pensez-vous que l'expérience collaborateur a évolué ?
- Quel a été votre rôle dans le pilotage de la transformation culturelle ?

Amélioration

- Avez-vous mis en place des espaces où les collaborateurs ont pu s'exprimer sur le changement de culture d'entreprise ?
- En tant que RH, êtes-vous satisfait de votre rôle dans cette transformation culturelle ?
- Quels leviers auriez-vous activés en plus ou plus intensément si cela était à refaire ? quels leviers auriez-vous supprimés ?
- Comment allez-vous mesurer la nouvelle culture d'entreprise au regard des attentes de vos parties prenantes internes ? externes ?
- En quoi le rôle du RH est fondamental dans la transformation culturelle ?
- Quels sont les principaux freins à une transformation culturelle selon vous ?

Annexe 2 - Questionnaire miroir utilisé pour interroger les experts

- 1) Quel regard portez-vous sur l'action du DRH dans sa capacité à permettre à l'organisation de s'adapter aux transformations en cours ?
- 2) Qui sont les acteurs revendiquant le plus de légitimité à conduire la transformation ?
- 3) Quel regard portez-vous sur les interactions du DRH avec le COMEX et avec la DG ?
- 4) Quels outils le DRH utilise-t-il ?
- 5) Comment la culture d'entreprise est utilisée par le DRH comme outil pour permettre à l'organisation de s'adapter ?
- 6) Quels sont les autres acteurs qui peuvent utiliser la culture d'entreprise pour s'adapter au contexte de transformation ?
- 7) En quoi l'utilisation de la culture d'entreprise par le DRH est une opportunité ou un frein dans un contexte de transformation ?
- 8) Quelles sont les preuves observables que le levier culturel est le bon levier ?
- 9) Dans l'utilisation de la culture d'entreprise, qu'est-ce qui vous paraît le plus opportun à être utilisé par le DRH ? Qu'est-ce qui vous paraît le plus délicat à utiliser ?
- 10) Qu'entendez-vous lorsque l'on utilise le terme culture d'entreprise ?

Annexe 3 - Synthèse des entretiens RH

Organisation	A
Pourquoi une transformation?	Ambitions nouvelles
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : impulsion - DRH: influenceur, accompagnement - Collaborateurs de tous niveaux: mise en œuvre - Consultants externes: inspiration
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et accompagnement des managers - Formation et accompagnement du développement personnel des collaborateurs - Mise à disposition par la RH d'outils d'échange et de co-construction (plateforme des talents, guide d'entretiens individuels)
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'intergénérationnel - Adhésion et évolution de la mentalité des managers
Modalités d'évaluation de la transformation	Enquêtes sociales semestrielles et annuelles
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Recherche d'équilibre entre développement personnel et intérêt du collectif
Mots clés	Co-construction, responsabilisation, confiance, humain
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	B
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : impulsion, - DRH : mise en œuvre/ « contributeur à la transformation » - Directeur Financier : acteur du changement - Coordinateur de la transformation - Communication - Prestataires extérieurs (veille sociale, audit de diagnostic en cours de transformation)
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et accompagnement des managers - Dialogue, explications et transparence avec les équipes - Négociations avec les IRP
Difficultés rencontrées	
Modalités d'évaluation de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif de veille sociale - Appropriation de la transformation (Cf audit) - Indicateurs : climat social apaisé, attractivité de l'unité, fierté des collaborateurs
Axes d'amélioration si c'était à refaire	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'une cohésion du corps social - Cohésion du COMEX et des managers
Mots clés	Cohésion, transparence, écoute, dialogue
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Frein

Organisation	C
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : impulsion, donne du sens - DRH : accompagnement - Managers : mise en œuvre - Consultants internes : accompagnement - Consultants externes : formation des consultants internes
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et accompagnement des managers - Mise en place de réseau communautaire - Implication des salariés dans la communication de l'organisation
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du tempo - Contingences opérationnelles
Modalités d'évaluation de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête sociale annuelle - Implication des IRP - Eléments de bonne santé sociale : participation aux grèves - Absentéisme - Remontées terrain
Axes d'amélioration si c'était à refaire	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplarité du COMEX - Mise en place d'indicateurs - Mise en place d'un management visuel
Mots clés	Confiance et Co construction
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	D
Pourquoi une transformation?	Ambitions nouvelles
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : impulsion et pilotage - DRH : conception et conseil - Managers : mise en œuvre
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement individuel - Formation des managers - Communication
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Contingences environnementales (grève, épidémie) - Gestion des IRP et des individualités
Modalités d'évaluation de la transformation	Indicateurs : turn over, remontées terrain, croissance de l'entreprise
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Gestion du tempo
Mots clés	Investissement humain voire financier, vision partagée, coopération, confiance.
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	E
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : impulsion - DRH : influenceur, vision - Consultants externes : définition de la cible, mise en œuvre de certains outils
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et accompagnement des managers (montée en compétence) - Recrutement de nouveaux managers plus aguerris au changement - Décentralisation de certaines prérogatives RH - Communication
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalité : enchaînement des transformations - Culture du service public des agents - Contexte social : mise en place d'un CSE et réforme de la retraite
Modalités d'évaluation de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Climat social - Ratio risques psycho-sociaux
Axes d'amélioration si c'était à refaire	
Mots clés	Concession, Gestion du temps/Séquençage
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Frein

Organisation	F
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - DRH : pompier, souvent oublié, appelé en cas de crise au début et maintenant influenceur - Opérationnels : leader - Consultants externes : définition de la cible, mise en œuvre de certains outils
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Pédagogie de proximité
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité des acteurs - Gestion du temps : enchaînement trop rapide des réformes. - Contexte social : dialogue avec IRP et grèves
Modalités d'évaluation de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs - Outils d'évaluation du climat social
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Vision pluridisciplinaire de bout en bout
Mots clés	Bout en bout, temporalité, proximité
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	G
Pourquoi une transformation?	Ambitions nouvelles
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : construction de la vision - DRH : agent de changement - Opérationnels : leaders - Consultants externes : audit de diagnostic de la culture, projet de transformation
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de processus et d'une organisation commune - Développement d'un "kit" des valeurs - "Cleaning day" : suppression des éléments communiquant les valeurs précédentes
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun référentiel commun - Aucun processus commun
Modalités d'évaluation de la transformation	Enquête d'opinion
Axes d'amélioration si c'était à refaire	
Mots clés	Co-construction de l'interculturel
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	H
Pourquoi une transformation?	Digitalisation
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Faire évoluer les métiers - Adapter la société aux nouvelles ambitions
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Colloques stratégiques avec COMEX et métiers - Réalisation d'une enquête culture pour un diagnostic initial - Mise en place de points mensuels avec tous les collaborateurs - Groupes de travail pluri-disciplinaires et multi- hiérarchiques - Formation
Difficultés rencontrées	Centralisation de certaines décisions au niveau groupe.
Modalités d'évaluation de la transformation	Enquête « culture »
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Travaux sur la rémunération
Mots clés	Appui sur le ciment commun qu'est la culture d'entreprise
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	I
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - DG : impulsion - DRH : accompagnement, communication, conseil, écoute des signaux faibles - Salariés : co-construction - Prestataire extérieur : accompagnement
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des managers (information et coaching) - Modification de la rémunération - Digitalisation
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Pour le DRH : faire passer ses idées à la direction, être écouté. - Obtenir l'alignement des différents acteurs
Modalités d'évaluation de la transformation	
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Attitude du DRH face aux dirigeants , renforcement de son positionnement
Mots clés	
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Frein

Organisation	J
Pourquoi une transformation?	Ambitions nouvelles
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - DRH : partenaire, conseiller du COMEX, animateur de la culture d'entreprise, en charge de la communication interne. - Groupe de projet pluridisciplinaire : amélioration des processus - Managers : mise en œuvre
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'évaluation professionnelle : point sur les besoins, perspectives et formation utile pour mobilité interne et externe - Utilisation du coaching notamment pour le management intermédiaire - Définition de l'identité, visibilité et attractivité pour illustrer le sens de la transformation - Rémunération - Organisation du travail : routines d'échanges (5min)
Difficultés rencontrées	
Modalités d'évaluation de la transformation	Enquête collaborateur (60 questions qui donnent lieu à des plans d'action)
Axes d'amélioration si c'était à refaire	<ul style="list-style-type: none"> - Communication via les managers - Développement d'une culture particulière (collaboration) - Reconnaissance collective - Développement des compétences de managers « coach »
Mots clés	Illustration du sens
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	K
Pourquoi une transformation?	Adaptation contexte marché
Acteurs de la transformation	- DRH : développement de la communication interne, conseil et support aux opérationnels
Outils pour accompagner la transformation	- Communication - Digitalisation - Formation - Management
Difficultés rencontrées	
Modalités d'évaluation de la transformation	Adhésion et feedback
Axes d'amélioration si c'était à refaire	Rythme de la transformation, équilibre lent/vite à trouver.
Mots clés	Evolution des mentalités
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Organisation	L
Pourquoi une transformation?	Digitalisation
Acteurs de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - COMEX : stratégie - DRH : stratège, conseiller direct du COMEX - Management : mise en œuvre - Collaborateurs : co-construction
Outils pour accompagner la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération - Masterclass (formation) - Evaluation professionnelle - Coaching - Formation pour RRH et Managers
Difficultés rencontrées	
Modalités d'évaluation de la transformation	
Axes d'amélioration si c'était à refaire	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités d'engagement des collaborateurs - Multiplication à l'excès des projets est néfaste
Mots clés	
Culture Organisationnelle : frein ou opportunité	Opportunité

Annexe 4 – Synthèse des entretiens avec les Experts

EXPERT 1

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Ce n'est pas le rôle du DRH de définir la stratégie.

Ce qu'elle est

- Dépendante de la conception que se fait le DRH de sa propre fonction.
- Dépendante des valeurs et de la culture d'entreprise.
- Dépendante des jeux de pouvoir au sein de l'entreprise.

Les difficultés rencontrées

Le DRH est coincé entre le management et les IRP.

Ses forces

NSP

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

Au mieux co-construction du projet de transformation, souvent conduite de la transformation une fois que les décisions stratégiques ont été prises, dans le pire des cas un exécutant.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

Ne sait pas

Manifestation

- Positionnement des acteurs.
- Alignement de l'ensemble des collaborateurs et de la direction.

Utilisation

Sceptique sur la possibilité d'une action volontariste. La culture d'entreprise semble plus être une résultante.

Frein/Opportunité

NSP

Mesure

NSP

EXPERT 2

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

NSP

Ce qu'elle est

Dépend de la place qui lui est faite dans l'entreprise.

Les difficultés rencontrées

Ses forces

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

- Souvent une force d'exécution, un accompagnateur.
- Acteurs légitimes pour décider d'une transformation : actionnaires. DG n'est souvent également qu'un exécutant.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

Concept qui rentre dans l'ADN du collaborateur avec plus ou moins de force.
Pas de culture unique.

Manifestation

Climat social.

Utilisation

Oui, pour donner envie, faire adhérer.

Frein/Opportunité

Frein.

Mesure

- Audit d'impact humain ;
- Connaissance de la réalité terrain.

EXPERT 3

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

NSP

Ce qu'elle est

- Grand écart entre l'opératif et le stratégique.
- Dépendance vis à vis de sa capacité à comprendre les jeux d'acteurs et nouer les bonnes alliances.
- Dépend de sa capacité à prouver la création de valeur générée par la gestion des RH mises en place.
- A défaut, dépend de la culture d'entreprise.
- Il y a 15 ans, RH dans accompagnement de la personne ; deuxième vague : rationalisation des RH, le DRH devient un business partner ; aujourd'hui : juste équilibre entre les deux.

Les difficultés rencontrées

NSP

Ses forces

- Résilience : fonction mal considérée par rapport aux fonctions dites opérationnelles mais victime d'une exigence de la part de la DG très importante.
- Compétences en gestion du dialogue social.
- Vision 360 de l'organisation.

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

- Porteur de la transformation, souvent.
 - Dépend de sa capacité de compréhension des enjeux et de leur traduction dans son langage RH pour mise en place d'action.
- Comment ? Création d'équipe dédiée.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

Expérience, convictions sur l'expérience, dépendante du périmètre d'action.

Manifestation

Intuition liée à la connaissance terrain, baromètres divers, organisation.

Utilisation

Oui, comme outil d'accompagnement, possibilité de la faire évoluer.

Le DRH doit en être le garant plus que l'utilisateur même s'il est le mieux placé pour le faire.

Frein/Opportunité

Opportunité.

Mesure

NSP

EXPERT 4

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Il faut que le DRH ait une bonne connaissance des autres métiers y compris celui de DG.

Ce qu'elle est

Dépendante de la manière d'appréhender le risque par les autres acteurs du COMEX.

Les difficultés rencontrées

NSP

Ses forces

NSP

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

La transformation ce n'est pas le rôle du DRH mais le rôle des fonctions support réunies dans une task force.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

- Prudent sur le concept de la culture d'entreprise, c'est souvent des règles de fonctionnement plus ou moins imposées. C'est rare d'avoir une vraie culture. Souvent elle est décrétée, c'est rassurant

- La culture d'entreprise, quand elle existe, est hétérogène. Quand on en parle c'est souvent qu'on n'en a pas...

Manifestation

NSP

Utilisation

Il faut des changements ancrables avec une multitude d'actions convergentes (recrutement, évaluation des performances financières). Cohérence et Cohésion.

Frein/Opportunité

Frein.

Mesure

NSP

EXPERT 5

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Psychologique, profilage individuel.
DRH pédagogue.

Ce qu'elle est

Dépendant de la phase dans laquelle se trouve l'organisation. Dans une organisation en crise, DRH trouve sa place. En temps normal, au quotidien, positionnement comme acteur clé plus difficile.

Les difficultés rencontrées

- Aspect technique du métier qui sert de refuge.
- Manque de maturité vis-à-vis de la largeur des fonctions qui sont les siennes.

Ses forces

Responsabilité sur le corps social. Il doit en être un Animateur au sens donner une âme.

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

Acteur clé en matière d'évolution des mentalités.

Doit chercher à faire prévaloir la logique du développement : développement de l'entreprise - développement des salariés. Chacun doit sortir gagnant du changement.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

NSP

Manifestation

- Adhésion du corps social à la mission de l'organisation.
- Réaction du corps social en temps de crise.

Utilisation

- Analyse technique+ réflexion sur les attentes de l'organisation + connaissance du corps social et du lien entre technique et attentes.
- Ecoute sociale.

Frein/Opportunité

- NSP

Mesure

Absentéisme, engagement

EXPERT 6

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Le DRH doit avoir une bonne compréhension des jeux de pouvoirs au sein de l'organisation.

Ce qu'elle est

Sa place au COMEX est dépendante de la culture de l'organisation.

Les difficultés rencontrées

- Compétence en stratégie limitée pour beaucoup de DRH.
- Profil trop juridique qui génère un manque de légitimité à interagir dans le COMEX à armes égales avec les autres.

Ses forces

NSP

Le rôle du DRH

Agent de changement.

Son rôle dans la transformation

Facette "capacité à gérer le changement" du modèle de Dave Ulrich a longtemps été laissé en jachère par les DRH mais constitue un enjeu. Aujourd'hui reprise en main par la création d'équipes dédiées (consultants internes).

Souvent cependant, DRH sur un strapontin au COMEX, acteur secondaire, exécutant.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

- Valeurs transformées en action.
- Hétérogénéité des cultures dans une même organisation.

Manifestation

NSP

Utilisation

Le DRH est un acteur connexe, la culture d'entreprise est utilisée par le DG et les managers. Nécessité d'un diagnostic et d'une déclinaison opérationnelle des actions de changement culturel. Nécessité de co-construction, durée longue. Recherche d'un alignement entre les projets et les valeurs.

Frein/Opportunité

Frein.

Mesure

Marguerite sociologique

EXPERT 7

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Aujourd'hui la pratique est trop gestionnaire, il faut faire évoluer les RH vers l'anthropologie sociale.

Le DRH doit décrypter les systèmes d'attente des salariés.

Ce qu'elle est

NSP

Les difficultés rencontrées

NSP

Ses forces

NSP

Le rôle du DRH

Stratège.

Son rôle dans la transformation

La lecture des transformations c'est l'écart entre trois niveaux : le discours prescrit, le réel et le vécu. Il faut les gérer les accepter (cf : le pouvoir et la règle Friedberg).

Un DRH doit accepter ces écarts et les expliquer aux IRP, au COMEX. Analyse des dissonances.

Le DRH qui veut transformer une organisation va devoir créer des espaces de paroles ou entendre des choses qu'il ne veut pas entendre ou que ce que son COMEX ne veut pas entendre. C'est « l'étonnement constructif ».

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

Culture d'entreprise / Valeurs – opérer une distinction entre 3 niveaux :

- le discours officiel conçu et dit par la Direction : le discours prescrit ;
- le niveau du réel les valeurs mises en pratiques : synergie et performance dans les fusions par exemple ;
- ce que les personnes ressentent et vivent.

La culture d'entreprise : aujourd'hui dans un mode complexe il faut parler des cultures d'entreprise, des cultures métiers, professionnelles.

Il faut contester la notion de culture d'entreprise, il faut parler des cultures professionnelles, des cultures d'entreprise.

Il ne faut plus parler de culture d'entreprise, il ne faut plus parler de rôle du DRH, il faut une typologie. Donner à voir de ce qui est partiel.

Manifestation

NSP

Utilisation

Mise en place d'universités d'entreprise.

Il faut tordre le coup à une vision universaliste. Il faut le contexte : la culture, la liberté professionnelle et l'effet de situation de contexte. Le DRH doit s'entourer d'une équipe qui le complète.

Frein/Opportunité

Opportunité.

Mesure

NSP

EXPERT 8

Sur la question de la fonction de DRH

Ce qu'elle doit être

Le DRH doit redéfinir le travail. Il doit quotidiennement tisser des liens avec chaque membre du COMEX, comprendre les univers de contraintes de chacun des membres. Un DRH gagne à réfléchir sur 3 niveaux de fonction : il est le numéro 1 dans son département et doit impulser une vision. Il a besoin de collaborer avec les membres du COMEX ; il est numéro 2 à l'intérieur du COMEX et apporte une spécificité de métier ; il est un peu plus que les autres (comme le directeur R&D). Il est boîte à idée soit numéro 3. Un DRH doit avoir un esprit d'écoute profonde pour comprendre l'enjeu de ce que dit la personne, pour décrypter ce que dit la personne.

Ce qu'elle est

Souvent le DRH est décalé par rapport à la culture du COMEX dans laquelle il travaille. Ce décalage peut être porteur d'efficacité. Le décalage est marqué lorsque le DRH est 100% RH, du métier RH.

Les difficultés rencontrées

NSP

Ses forces

Le DRH peut avoir une influence puissante en montrant l'importance du dialogue social, contributif au développement de l'entreprise. Le COMEX a du mal à sentir le collectif. L'une des premières qualités des DRH c'est d'avoir une vision de l'entreprise et de ses enjeux et également de rentrer dans le quotidien du travail des gens. Le DRH doit passer une demi-heure par semaine pour aller sur le terrain. Il doit se forcer à observer avec une idée en tête (j'ai une question, je regarde et trouve ma réponse) et il doit également aller sur le terrain sans projet d'observation.

Le rôle du DRH

Stratège.

Son rôle dans la transformation

Son rôle dans la transformation est clé : il peut former les managers de proximité, mettre en place des outils méthodiques pour les aider à évoluer. Le DRH peut s'appuyer sur eux pour identifier et détecter les signaux faibles.

L'une des voies possibles pour le DRH, c'est de faire travailler le COMEX ensemble, leur faire découvrir la dimension relationnelle du travail, l'expérience du travail en commun, il faut casser les silos.

Sur la question de la culture d'entreprise

Définition

La culture peut être appréhendée comme un système de représentations et un univers de pratiques, cet ensemble va produire des effets de régulation. Il est intéressant d'analyser la ou les cultures d'entreprise dans laquelle on est car il y a des niveaux d'actions qui sont différents.

On peut regarder la culture comme un milieu qui va différer selon la localisation géographique, les sites industriels. On peut regarder la culture comme des ressources : en particulier des ressources de représentation, de savoir-faire et savoirs comportementaux.

Manifestation

NSP

Utilisation

NSP

Frein/Opportunité

Opportunité.

Mesure

NSP

Annexe 5- Glossaire des outils

	Outils	Objectifs	Modalités pratiques de mise en œuvre
1	Serious game	Faire évoluer les mentalités	Mise en situation, grâce à l'appui du numérique, des managers/collaborateurs qui exerceront ainsi de manière fictive leurs futures attributions. Simulation de situations auxquelles les collaborateurs/managers seront confrontés une fois la transformation menée.
2	Analyse terrain	Compréhension de la situation initiale	Entretiens individuels et observation du collectif en situation de travail. Recherche des dynamiques et équilibres. Etablissement de sociogrammes. Sur 100 jours
3	Culture survey	Diagnostic initial de l'état de la culture d'entreprise	Enquête relative à la connaissance et compréhension qu'ont les collaborateurs de l'organisation.
4	Mapping des métiers de l'entreprise	Création d'un collectif au travers de la compréhension par chaque collaborateur de son rôle dans la chaîne de production de valeur de l'entreprise.	Calquage des métiers sur les process.
5	Recrutement ciblé	Donner du sens et une impulsion	Recrutement de profils ciblés, soit sur des compétences techniques précises et utiles dans le cadre de la transformation en cours soit uniquement sur du savoir-être. Recrutement de nouveaux personnels plus en lien avec les attentes et capables d'emmener les gens.
6	Cleaning day	Effacement des traces du passé.	Suppression de toutes les affiches, logos, kakémonos, couleurs qui rappellent la situation avant fusion.
7	Plateforme talents	Développer la coopération	Création de profils collaborateurs présentant pour chacun forces, qualités, points de progrès, centres d'intérêt. Chaque collaborateur peut compléter et son profil et celui des autres. Chacun peut identifier les partenaires dont il pourrait avoir besoin dans le cadre d'un projet spécifique qu'il souhaiterait porter.
8	Témoignages d'extérieurs	Générer l'ambition, l'engagement	Présentation par des intervenants extérieurs de parcours de vie inspirants.
9	Co développement des managers	Uniformisation des pratiques managériales	Partage de bonnes pratiques. Résolution de problématique en groupe.
10	Animation tournante des réunions	Développement des collaborateurs, partage	Pour chaque réunion d'un groupe de travail donné, l'animateur change. Ce n'est donc plus nécessairement le responsable du groupe qui anime la réunion.
11	Vis ma vie (point all staff)	Développer la collaboration au travers de la connaissance de l'autre	A une fréquence fixe (mensuelle par exemple), un métier présente ses contraintes, ses plus beaux succès et un de ses plus grands échecs aux autres métiers.
12	Shadow comex	Avoir un regard plus « junior », « terrain » sur les problématiques et enjeux de l'organisation.	Un COMEX de jeunes managers est constitué. Chacun de ses membres joue le rôle d'un membre du COMEX réel sans pour autant en avoir les responsabilités. Ils réfléchissent ensemble aux enjeux de l'organisation et font des recommandations au COMEX réel.

Table des matières

Remerciements -----	1
Résumé managérial -----	3
Introduction -----	4
I. La gestion d'une transformation de l'organisation suppose-t-elle un changement de comportement et de culture ? -----	7
A. De l'utilité de la culture d'entreprise dans un contexte de transformation ? -----	7
1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ? -----	7
a. De la culture en sciences sociales -----	7
b. De la culture d'entreprise en sciences de gestion-----	9
c. Des caractéristiques de la culture d'entreprise -----	12
d. De l'origine de la culture d'entreprise-----	13
2. Quels usages de la culture d'entreprise ? -----	16
a. La culture d'entreprise comme fonction de socialisation -----	17
b. La culture d'entreprise comme fonction d'intégration-----	18
c. La culture d'entreprise comme fonction de régulation-----	20
d. La culture d'entreprise comme contribution à la performance -----	21
B. Le DRH, acteur de la transformation ? -----	23
1. Les ressources humaines sont-elles un actif stratégique pour l'organisation ?-----	23
a. Les missions du DRH dans l'organisation -----	23
b. Les ressources humaines, créatrices de valeur -----	25
2. Du changement à la transformation, quels acteurs et quelle place pour le DRH ?--	26
a. Le changement piloté par des acteurs extérieurs-----	26
b. Le changement piloté par un groupe de consultants internes-----	28
c. Le manager au cœur du changement-----	28
d. Du changement à la transformation : le corps social devient acteur du changement-----	28
e. Le DRH, chef d'orchestre de la transformation-----	31
3. Quel rôle joue le DRH dans la transformation ?-----	31
a. Le DRH acteur dans l'adhésion du corps social à la transformation-----	31
b. Les pratiques de GRH : outils du DRH dans la transformation-----	32
c. La culture d'entreprise : levier de la transformation pour le DRH -----	37
C. Comment l'organisation gère-t-elle la culture d'entreprise ?-----	39
1. Quelles sont les modalités de diagnostic ?-----	41
a. Phase de recueil d'informations-----	41
b. Phase de construction des hypothèses -----	44
2. Comment piloter la culture d'entreprise ? -----	46

a. Conduite-----	46
b. Mesures-----	49
II. La culture d'entreprise est-elle au cœur des pratiques RH dans un contexte de transformation? -----	54
A. Méthode d'investigation et panels -----	55
1. Méthode d'investigation -----	55
2. Panels -----	56
B. Quelles réalités de la culture d'entreprise dans les pratiques RH ? -----	61
1. La notion de culture d'entreprise dans la pratique -----	61
a. Perception de la notion de culture d'entreprise au sein des organisations-----	61
b. Pourquoi s'intéresser à la culture organisationnelle dans un contexte de transformation ?-----	62
2. Le rôle des DRH dans l'accompagnement de la transformation culturelle -----	67
a. Le regard des DRH sur leur rôle-----	67
b. La vision critique des experts sur le rôle du DRH-----	69
3. Le pilotage de la culture d'entreprise au travers des pratiques RH -----	71
a. Quels sont les outils utilisés par les DRH ?-----	71
b. Les outils de mesures de l'évolution de la culture d'entreprise -----	76
C. Nos préconisations-----	78
1. La nécessité d'une action pro-active par le DRH sur la culture d'entreprise-----	78
a. Un enjeu de temporalité à considérer-----	78
b. Une opportunité pour le DRH -----	78
2. L'organisation d'une constellation de pratiques et d'outils au service du DRH-----	79
a. Cartographie des pratiques en matière de culture organisationnelle-----	79
b. Cartographie des outils en matière de culture organisationnelle -----	83
3. La mesure de l'impact de la culture organisationnelle, un indicateur clé pour le DRH	84
Conclusion -----	86
Bibliographie -----	87
Annexes -----	94
Annexe 1 - Questionnaire utilisé pour interroger les DRH-----	95
Annexe 2 - Questionnaire miroir utilisé pour interroger les experts -----	97
Annexe 3 - Synthèse des entretiens RH -----	98
Annexe 4 – Synthèse des entretiens avec les Experts -----	110
Annexe 5 - Glossaire des outils-----	118
Table des matières -----	119