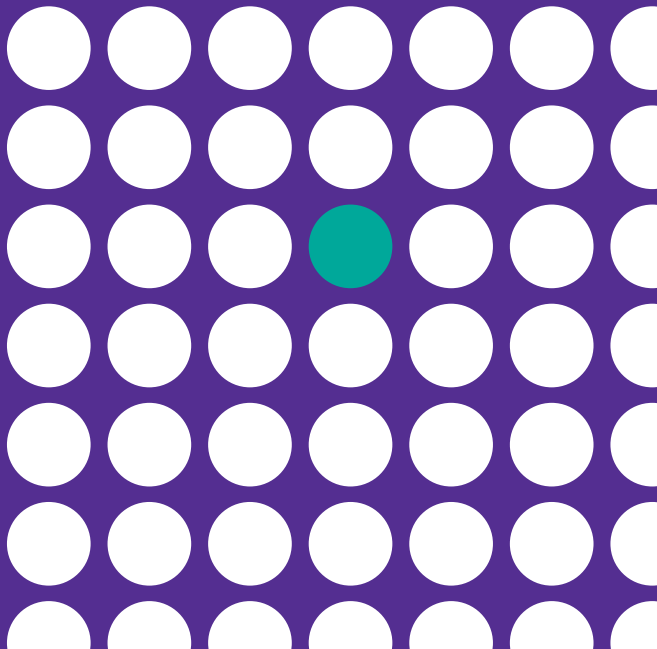


RECTO  
VERS

L'autre vision du conseil

# La culture d'entreprise entre aspirations et réalités



Mars 2024

# La culture d'entreprise entre aspirations et réalités

# Remerciements ●

Nous remercions l'ensemble des acteurs ayant participé à l'enquête. Ils se sont prêtés au jeu de l'entretien avec cœur et authenticité!

Merci également pour leurs relectures et retours constructifs sur les analyses s'appuyant sur leurs témoignages.

## ● Le saviez-vous ?

voir Bénéton [1975]

Issu du latin *cultura* qui signifie le soin apporté aux champs ou au bétail, le terme culture appliqué au domaine de l'entreprise pourrait-il signifier «soin apporté aux employés»?

À priori non... Le mot «culture» apparaît dans la langue française vers la fin du XIII<sup>e</sup> siècle par emprunt dans les langues anglaise et allemande. Il désigne d'abord une parcelle de terre cultivée (la notion de soin est absente), puis «la culture de l'esprit» – ou encore la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité d'après les Lumières – et il finit par s'employer seul pour désigner la «formation», l'«éducation» de l'esprit.

Il est intéressant de noter que le mot culture est une invention dite occidentale qui n'a pas d'équivalent dans la plupart des langues orales des sociétés dites autochtones ou traditionnelles qui ne se posent pas la question de savoir si elles ont ou non une culture et encore moins de définir leur propre culture (Cuche, [1996] 2016). ●

● La culture d'entreprise  
« tout le monde en parle »,  
mais qu'est-ce précisément ?  
Est-ce que ça se mesure ?  
Si oui comment ?

Ces questions ont commencé à germer progressivement depuis 2021 à un moment où se multipliaient les discours sur la raison d'être des entreprises, la perte ou la quête de sens au travail. Discours dans lesquels la culture d'entreprise se trouvait positionnée comme une solution – parfois même LA solution.

Face à la multiplication des discours portant sur la culture d'entreprise, notre premier objectif était alors de saisir comment les travailleurs (dirigeants, managers, collaborateurs) s'approprient cette notion, à quelles fins ils l'utilisent et selon quelles modalités.

Si en France, le management et les sciences de gestion ont largement contribué à développer les connaissances et l'usage de ce qu'on a appelé la « culture d'entreprise », l'anthropologie et la sociologie pointent la complexité du concept de culture. Prendre en compte la teneur de cette complexité et constater l'ampleur des glissements de sens et l'usage souvent réducteur qu'en font les entreprises nous a conduit à chercher à mieux la comprendre à l'aune de pratiques observées aujourd'hui en 2023. Car comme le dit si bien Denys Cuhe ([1996] 2016): « Il n'est pas de culture qui n'ait de signification pour ceux qui se reconnaissent en elle ».

Fondée sur une approche sociologique, notre recherche et le livre blanc qui en résulte, vise à mieux comprendre ce que la culture d'entreprise est et ce qu'elle n'est pas. Il est aussi un support pour les DRH en particulier, les dirigeants, et plus largement les acteurs décisionnaires des organisations privées ou publiques, afin qu'ils saisissent plus précisément les enjeux que recouvre la culture d'une entreprise. Sa visée opérationnelle tient aussi à la rétrospective voire à la remise en question que la lecture peut susciter sur les vécus et visions propres à chacun. ●

● ● ● ● ● ● ● ●

Ce livre blanc se décompose en quatre parties. La première propose un état des lieux des usages qui sont faits de la notion de culture d'entreprise au sein de différentes organisations par des membres aux fonctions et niveaux hiérarchiques variés (DRH, associés et dirigeants, collaborateurs). En deuxième partie nous ferons un détour par les approches sociologiques et anthropologiques pour proposer une définition de la culture d'entreprise. Ce détour nous conduira à préciser les limites mais aussi les avancées des usages actuels de la notion dans les entreprises qui feront l'objet de la troisième partie. Enfin, la quatrième et dernière partie consistera à présenter l'approche socio-anthropologique à laquelle ce travail de recherche nous a permis d'aboutir. De cette approche reposant sur la métaphore de la ratatouille seront dégagés quatre principes et une proposition méthodologique adaptée fondée sur l'immersion.

## ● Méthodologie

Une enquête qualitative fondée sur la synthèse et l'analyse d'informations recueillies à partir de divers matériaux. Deux observations participantes et quatorze entretiens individuels ont été réalisés entre juin et décembre 2023, ainsi que huit récits de grandes entreprises combinant du texte et des vidéos de témoignages réalisées entre 2018 et 2021 disponibles sur internet.

- Les observations participantes ont consisté à intégrer des moments collectifs visant à échanger explicitement sur le sujet de la culture d'entreprise. Toutes deux réunissaient chacune cinq à dix membres d'entreprises et de positions hiérarchiques différentes même si la catégorie des cadres dirigeants prédominait. Un même secteur d'activité pour l'une et des secteurs variés pour l'autre. La première observation s'est déroulée en présentiel dans un café, et la seconde en distanciel dans le cadre d'un webinaire. Les observations étaient participantes, elles se déroulaient en contribuant aux échanges qui s'y sont déroulés notamment à l'appui de notre vécu propre. Notre travail d'observation était exploratoire. Sans objectif prédéfini autre que celui de repérer et mieux comprendre des premiers usages, nous avons pris des notes des discours et des expressions non verbales que nous avons ensuite organisées par thème. D'une durée de deux à trois heures, les observations ont été réalisées entre juin et juillet 2023.

- Les entretiens ont été réalisés avec des membres de différentes entreprises de secteurs d'activité variés (technologies digitales, construction & bâtiment, santé, conseils aux entreprises, mutuelle) exerçant leur travail à différentes positions de l'organisation (collaborateurs, managers associés/dirigeants, membres des Ressources Humaines). Nous avons interrogé ces travailleurs sur leur expérience vécue de la culture d'entreprise afin de mettre au jour leurs représentations et pratiques associées à ce sujet. D'une durée d'une heure à une heure trente, les entretiens ont été réalisés d'octobre à décembre 2023, enregistrés et retranscrits.

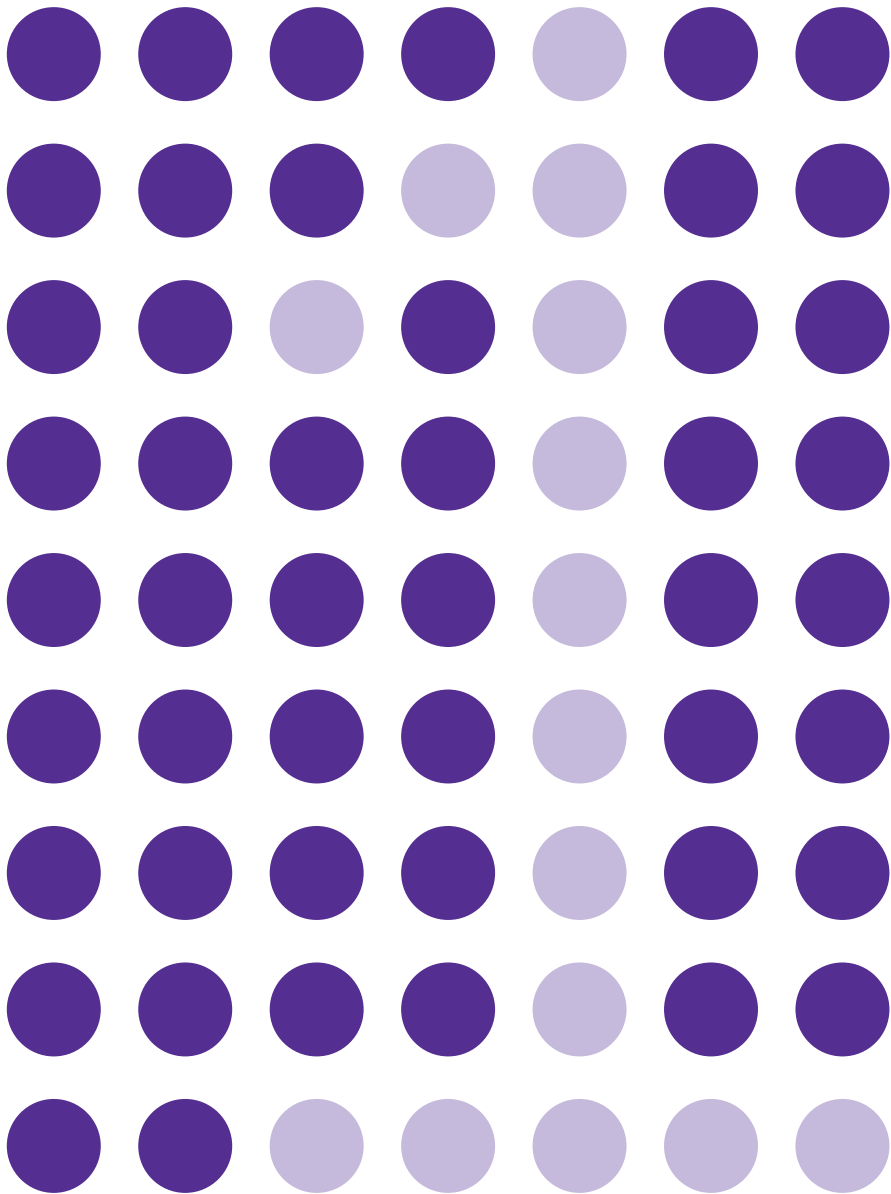
« Il n'est pas de culture qui n'ait de signification pour ceux qui se reconnaissent en elle. »

Denys Cuche ([1996] 2016)

\*voir [www.storyfox.io/blog/8-cultures-entreprise-innovantes-pour-s-inspirer](http://www.storyfox.io/blog/8-cultures-entreprise-innovantes-pour-s-inspirer)

- Les récits des huit grandes entreprises ont été trouvés en accès libre sur internet\*, ils ont été analysés en complément des observations et des entretiens. De la même façon que pour les observations nous avons pris des notes que nous avons ensuite organisées par thème.

- Une revue de la littérature académique a enfin alimenté nos réflexions, pour analyser nos matériaux empiriques, pour discuter des thèmes qui émergeaient du terrain ainsi que des points de vue plus généraux sur les usages du concept de culture au sein des entreprises privées ou publiques. ● ● ●



# Contexte & usages du concept de culture dans les entreprises

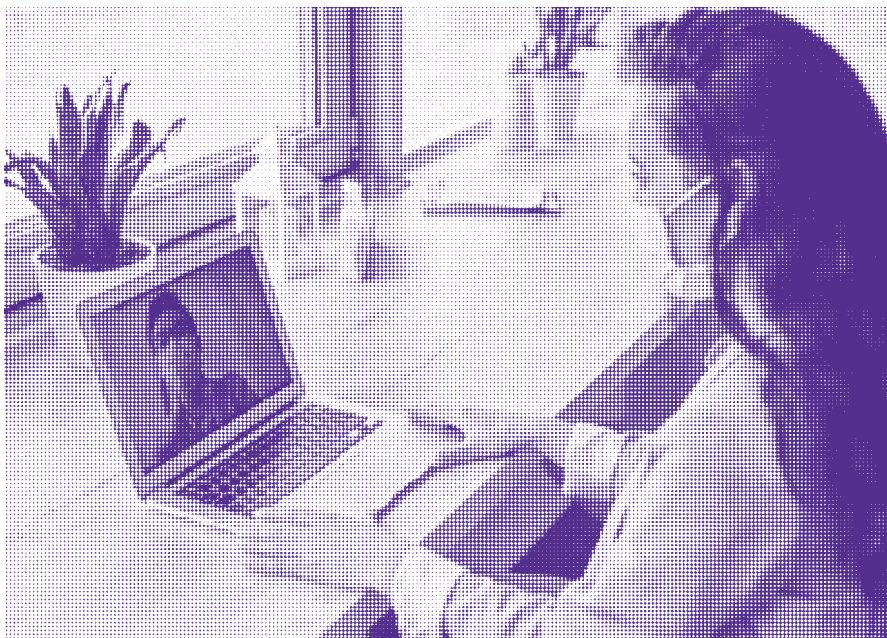
# La culture d'entreprise, un sujet qui (ré)apparaît en temps de crise ●

- Il est significatif d'observer que le sujet de la culture d'entreprise soit apparu - et réapparaisse encore - au moment où les entreprises se trouvent en difficulté ou dans une période de crise.

Aux États-Unis, l'expression apparaît pour la première fois, dans les années 1970 alors que les entreprises américaines faisaient face à une concurrence japonaise de plus en plus compétitive. En France, la notion fait son apparition dans le discours des responsables du management au début des années 1980 au moment d'une crise économique mondiale due notamment au deuxième choc pétrolier de la fin des années 1970. Les fusions ou concentrations d'entreprises et les difficultés relationnelles qui en découlent - ou le choc des « mentalités » - sont autant de moments faisant apparaître la notion de culture d'entreprise.

Comme le souligne Denys Cuche ([1996]2016), anthropologue de référence sur la notion de culture, « il est probable que le succès qu'a rencontré ce thème ait été dû au fait qu'il a pu apparaître comme une réponse à la critique que suscitaient les entreprises en pleine période de crise de l'emploi et de restructuration industrielle. Face au doute et à la suspicion, l'usage de la notion de culture représentait alors, pour les dirigeants d'entreprise, un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis ».

Ce n'est donc pas étonnant si, en 2023, post-Covid et la mise à distance du travail se poursuivant (développement du télé-



travail, quête de sens, montée des préoccupations écologiques, recherche d'équilibre vie pro-perso, difficultés à recruter et à retenir les salariés...), les discours sur le sujet se multiplient en entreprise et dans les médias.

Les salariés, «cadres» mais aussi «non-cadres», de secteurs variés (santé, enseignement, services domestiques, hôtellerie-restauration, bâtiment, transport, etc.) expriment en effet un besoin croissant de sens au travail (Vitaud, 2022, p. 9) et d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, que la crise sanitaire du Covid19 a amplifié (Laurent et al., 2022). Cette dernière a contribué à la remise en question du travail, de ses conditions, de son sens... Les valeurs telles que l'autonomie, la responsabi-

lité et l'éthique ont également pris de l'importance, notamment au travers du travail à distance rendu obligatoire lors des confinements (Ibid.) et qui poursuit son déploiement.

Dès le départ, si la notion de culture d'entreprise est apparue dans les discours des responsables et managers, c'est dans une perspective de rétention et de productivité, c'est dans le but de favoriser la fidélité des salariés envers l'entreprise ainsi que leur efficacité au travail. ● ● ●



Comme nous allons le voir, c'est en s'appuyant sur le sens anthropologique du terme «culture» que la notion de «culture d'entreprise» a été définie au sein des entreprises. Mais suivant un usage – d'abord, et encore trop largement aujourd'hui – contesté, qui renvoie à une conception\* de la culture que les anthropologues et sociologues ont abandonnée depuis longtemps. Ce sont les apports de ces derniers combinés à ceux de notre enquête que nous souhaitons mettre en évidence ici au travers de ce livre blanc.

\* Une conception réductrice de la culture suivant laquelle la culture d'entreprise est supposée déterminer les attitudes et les comportements des individus, et censée imposer son système de représentations et de valeurs aux membres de l'organisation (Cuche, [1996] 2016).



# Des usages centrés sur les valeurs ●

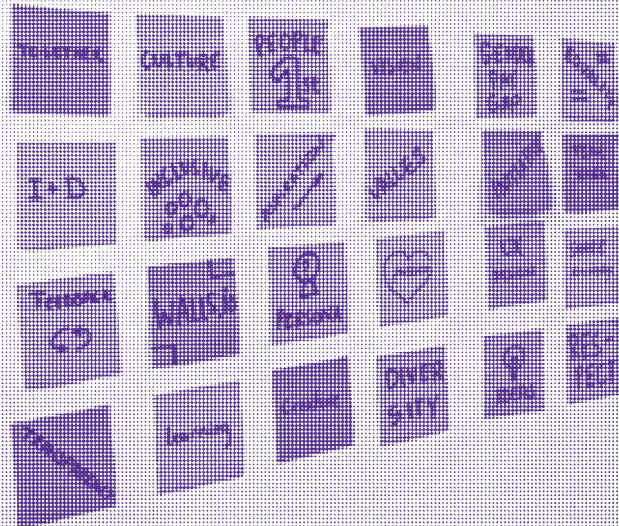
- On assiste à une multiplication des discours d'entreprises qui visent à affirmer leur différence en faisant valoir leur spécificité au travers de leur « culture ».

Une « culture » qui leur serait propre et qui serait commune à tous les membres. À titre d'exemple, le récit de 8 grandes entreprises présentant leur culture décrite comme innovante et inspirante.

L'ensemble des récits s'appuie sur la mise en évidence de dites « valeurs ». Ils s'accompagnent de vidéos visant à illustrer ces valeurs au travers de témoignages de membres de l'entreprise (collaborateurs, responsables, ou managers). À l'instar de *Décathlon* dont la vidéo donne notamment à voir différents collaborateurs qui expriment tour à tour une des valeurs de l'entreprise « vitalité, générosité, responsabilité, et authenticité ». Aux discours des employés, s'ajoutent parfois des images (mises en premier ou en arrière-plan) visant également à témoigner de la culture de l'entreprise. Elles montrent l'environnement de travail (mobilier, décor...), des moments de travail en train de se faire, en interactions ou en individuel, ou encore des échanges à première vue plus ou moins formels. Des « engagements » telle que « la généralisation de la parité » au sein du groupe *Ikea* y sont enfin présentés comme des exemples concrets caractérisant la culture de l'entreprise.

Ces récits d'entreprises montrent des pratiques qui supposent que la culture d'entreprise serait un ensemble de valeurs (pré) définies que les différents membres de l'entreprise incarnent et

# # COMPANY VALUES



La cohérence affichée va-t-elle au-delà des apparences ?  
La culture d'une entreprise déclarée comme telle se retrouve-t-elle dans les pratiques « réelles » en situation ?

traduisent en actes. Ces discours d'entreprises peuvent avoir l'avantage de donner des indications sur les orientations que les dirigeants ont décidé de pousser, en termes de valeurs, de pratiques, d'environnement de travail... Mais comme explicité dans le texte introductif de ces 8 récits « les marques travaillent tant leur image de marque employeur ». On peut se demander dans quelle mesure les discours et les images composant ces récits sont retravaillés ? La cohérence affichée va-t-elle au-delà des apparences ? La culture d'une entreprise déclarée comme telle se retrouve-t-elle dans les pratiques « réelles » en situation ? ● ● ●

# Des écarts perçus entre la culture affichée et la réalité ●

- Les observations et les entretiens montrent qu'en général, quand il s'agit de préciser les caractéristiques de la culture dont l'entreprise se réclame, les salariés comme les managers et les dirigeants en présentent une vision partielle, qui leur est propre (« qui leur parle plus » avons-nous entendu à maintes reprises).

Ils n'hésitent pas à ajuster explicitement l'un des mots clés affichés dans les valeurs, – quand ils connaissent ces dernières, ce qui n'est en général pas le cas. La culture apparaît alors dans des formes très variables d'un membre à l'autre de l'entreprise, et donc peu distinctement différenciable d'une entreprise à l'autre.

«À la fin la distorsion, elle venait du côté numérique parce qu'on renvoie l'image cool sur les réseaux mais quand tu étais dedans tu ne sentais pas vraiment le collectif [...] on ne se connaissait pas vraiment.»

Paraphrasant Denys Cuche sur les « esprits grande école », nous pouvons noter que pour certaines entreprises, peu importe l'impossible démonstration de l'existence et de la spécificité des propriétés de la culture dont elles se réclament. Ce qui semble seulement compter c'est la croyance en une culture commune. Cette croyance rend alors possible le recours ritualisé (notamment sur les réseaux sociaux) à une culture imaginaire en vue de faire la promotion interne et externe d'une image positive.

C'est ce dont témoigne Charles, indépendant, dans le domaine du conseil en recherche & innovation, quand il évoque son précédent poste :

«L'image qu'on renvoyait était cool c'était du collectif [...] on faisait beaucoup de valorisation pour l'image de la boîte, c'était fait consciemment dans un objectif de vente et de légitimation. [...] À la fin la distorsion, elle venait du côté numérique parce qu'on renvoie l'image cool sur les réseaux mais quand tu étais dedans tu ne sentais pas vraiment le collectif [...] on ne se connaissait pas vraiment.» ●

● La plupart des entretiens témoignent d'écart perçus entre valeurs affichées et réalités vécues :

«Il n'y a pas très longtemps, dans une des précédentes entreprises où j'étais, ça a été reproché au management, à la direction, d'avoir affiché des valeurs qui n'ont pas été respectées... et c'est même allé plus loin. Dans les nouvelles plateformes digitales où on peut évaluer son employeur, ça a été contre-productif parce que ça a été remonté comme "attention, pas suivi par l'entreprise", "la réalité est en désaccord total avec les valeurs affichées".» Emmanuel, Responsable conduite du changement, dans un groupe du secteur de la distribution de produits ou services du bâtiment. ●

● Les écarts perçus entre valeurs affichées et réalités contribuent bien souvent à renforcer la méfiance et la mise à distance de soi par rapport à l'entreprise :

«La culture d'entreprise ça m'évoque... de la façade, [...], ça s'affiche en fait, mais derrière, il y a un vide. Donc pour moi, il y a aussi le côté manque de culture, ça m'évoque surtout des absences donc un manque d'appartenance. [...] J'ai du mal à dire que je travaille pour cette entreprise. Je constate beaucoup de mal-être lié aux conditions de travail, au manque de reconnaissance, on est des chiffres et pas des personnes. Ils ne respectent aucune des valeurs affichées alors que d'un autre

« On est des chiffres et pas des personnes. Ils ne respectent aucune des valeurs affichées alors que d'un autre côté on a des formations obligatoires pour les retenir. »

côté on a des formations obligatoires pour les retenir.» Louise, Chef de projet scientifique, dans un grand groupe du domaine des technologies digitales. ●

● Pour plusieurs des enquêtés rencontrés, une « vraie culture d'entreprise », elle tient ses promesses... Ce ne sont pas que des valeurs.

C'est le cas d'Adrien, Technicien informatique, associé d'une société franchise d'un grand groupe de service informatique :

«C'est un *business model*, c'est un modèle social, c'est un modèle de fonctionnement. C'est vraiment une vraie culture pour le coup. Parce que tu suis leur mode de culture et quand tu y adhères [...] tu te rends compte que le mode de fonctionnement, le mode de faire, la manière de faire, elle est bonne, ça marche, tu obtiens les résultats financiers et tes salariés sont contents aussi»

Dans les discours des collaborateurs comme des responsables et managers rencontrés, les propos recueillis appuient clairement le caractère potentiellement « *bullshit* » de la culture, en particulier quand elle est réduite à des valeurs affichées.

La question pour certain est alors d'éviter ces écueils: «comment on peut développer la culture d'entreprise, comment on peut agir dessus, de manière à éviter le *bullshit*?» Emmanuel, Responsable conduite du changement, dans un groupe du secteur de la distribution de produits ou services du bâtiment. ● ● ●



# Une approche psychologisante héritée de la science ●

- Des travaux pointent le constat que le management a principalement mobilisé la culture via les valeurs (Godelier, 2009).

Le «management par les valeurs» s'est fortement développé dans les années 1990 puis s'est diffusé surtout à partir des années 2000. Il trouve son origine dans les pratiques des entreprises américaines.

L'on retrouve les bases du management par les valeurs dans un ouvrage devenu best-seller – *In Search of Excellence* – publié en 1983 par deux anciens membres du cabinet de conseil *McKinsey* (Thomas Peters et Robert Waterman). L'objectif consiste à «trouver les valeurs essentielles que partagent les membres de l'entreprise. Il faut ensuite observer les sources de tensions, notamment entre les sous-cultures (professionnelles, hiérarchiques, etc.). Enfin, le manager doit mettre en place les moyens de les gommer ou au pire de les gérer.» (Godelier, 2009, p. 106).

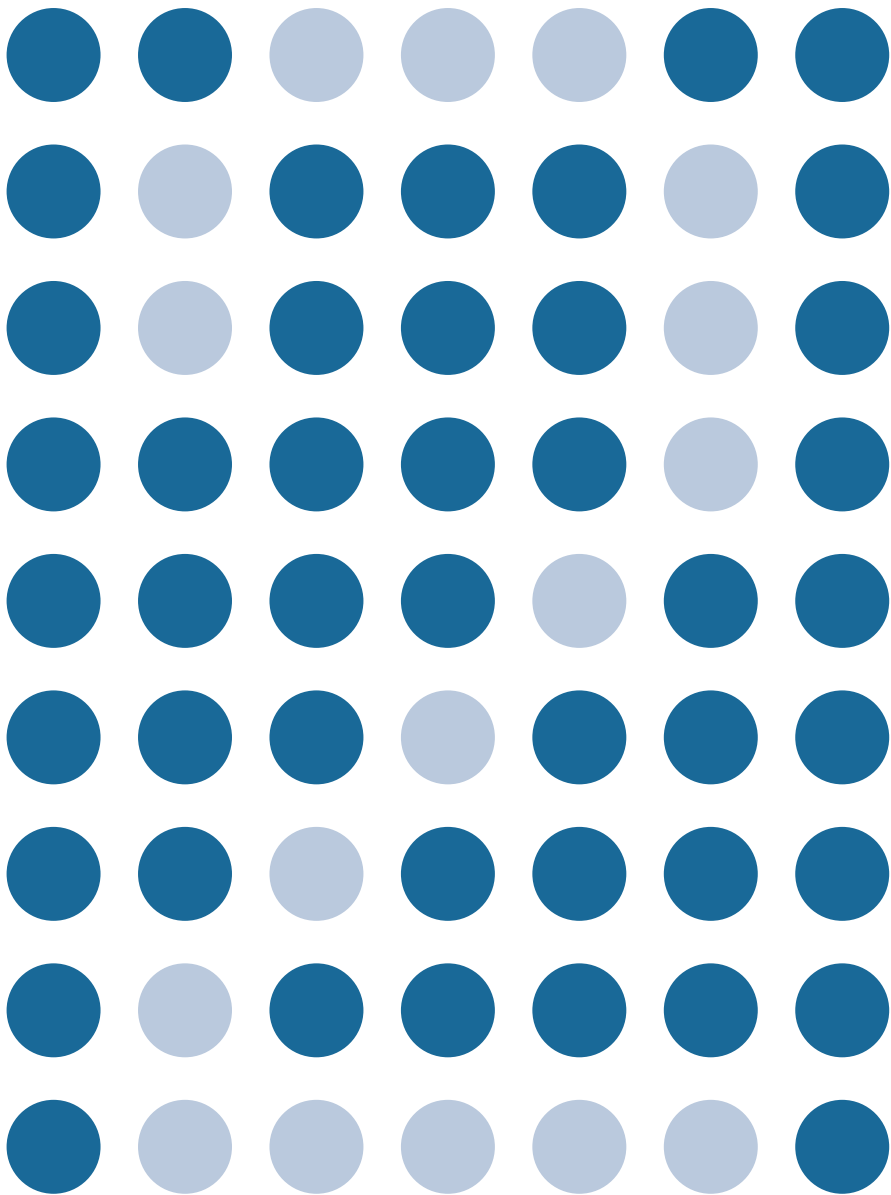
Les travaux académiques sur lesquels s'appuie le management, se sont inscrits dans cette posture souvent issue de la psychologie et axée sur les valeurs et la résolution de problèmes qui perdure depuis bientôt 40 ans. La définition de la culture d'une organisation proposée par Edgar Schein (1985), largement présentée comme la référence en management et en gestion, en est assez représentative.

Il définit la culture d'une organisation comme: «la structure [pattern] des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à sur-

monter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre».

L'on peut noter un empressement des gestionnaires à proposer une définition de la culture, qui tranche avec la prudence affichée par les anthropologues (Godelier, 2006). Pour cause, la culture est une notion complexe dont le travail de définition se poursuit encore de nos jours. ○○○





Mais en fait,  
une « culture  
d'entreprise »  
qu'est-ce que  
c'est ?



# Le concept de culture ●

- Si la « culture d'entreprise » est d'abord un concept issu du monde de l'entreprise, il a été emprunté à celui de « culture » développée par l'anthropologie et a été étudié directement ou indirectement par les sociologues.

Ce faisant, ces derniers ont alors mis en évidence des cultures de métier, de profession, de classes, ... au sein des entreprises.

Le concept de culture a mainte fois été défini et redéfini au gré des avancées scientifiques. Il est proposé par l'anthropologue Edward Burnett Tylor à une époque et dans un contexte en 1871 où l'on pensait « évolution » des sociétés (suivant un mode plutôt linéaire et unique remis en cause depuis). Mais on retiendra qu'il est avant tout défini de façon descriptive (sans lien à la résolution de problèmes contrairement à l'usage qui en est fait):

« Ce tout complexe qui comprend les savoirs, les croyances, l'art, la morale, la coutume et toute capacité ou habitude acquise par l'homme en tant que membre de la société »

La culture est « ce tout complexe qui comprend les savoirs, les croyances, l'art, la morale, la coutume et toute capacité ou habitude acquise par l'homme en tant que membre de la société » (Tylor, 1958, p. 1).

Appréhendé sur le terrain par Franz Boas, celui-ci s'attache à décrire les sociétés primitives dans leurs particularités intrinsèques.

À cette définition, Lévi-Strauss (1983, p. 39) ajoutera que « les éléments constitutifs d'une culture ne sont pas un agrégat sans cohésion

résultant du jeu des circonstances: ils forment un système; leur association bénéficie ainsi d'une relative stabilité dans le temps» (Terray, 2010, p. 25).

La culture constitue avant tout des personnes et le groupe qui lie ces personnes, elle ne se décrète pas... D'après le sociologue québécois Guy Rocher, elle est un «ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte» (Rocher, 1969, p. 88). ● ● ●

Elle est un « ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte »

# Un système culturel structurant... mais aussi un espace de décisions ●

● D'après les sociologues et les anthropologues l'ayant étudiée, la culture d'une entreprise se présente comme un héritage social à travers les habitudes de travail et les comportements sociaux des acteurs de l'organisation

Plus spécifiquement, la culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de comportements (Massiera, 2006). L'on reconnaît un groupe de travail concret qui partage une culture commune au langage commun dont elle est faite, à des modes de comportement commun, aux signes apparents plus ou moins tangibles de reconnaissance.

Rejoignant les réflexions de l'anthropologue Mary Douglas, Eric Godelier souligne (2009, p. 105) qu'il est possible de conclure qu'en tant qu'institution, l'entreprise et ses dirigeants vont fournir les cadres pour poser les questions et les méthodes pour y répondre. En effet l'analyse culturelle développée par Mary Douglas considère la culture comme un cadre de référence, certes donné, mais que les individus façonnent et transforment au cours de leurs interactions. La culture n'est pas un système figé qui gouverne les actions des individus en modelant leur personnalité.

Les sciences sociales montrent que, contrairement aux principales conclusions que la gestion tire de la notion de culture, il n'existe pas de déterminisme entre culture et action. ● ● ●



« Plus  
spécifiquement,  
la culture définit  
une matrice au sein  
de laquelle se nouent  
les relations  
et se construisent  
des modes de  
comportements »

(Massiera, 2006)

# Le résultat des pratiques d'appropriation nombreuses et diverses ●

Certeau, 1980;  
Bernoux, 2011

● Plusieurs travaux ont depuis longtemps cherché à les mettre en évidence

Michel de Certeau (1980) montre que les pratiques d'appropriation concernent le travail lui-même et son organisation, l'espace et le temps du travail qu'on va dans la mesure du possible recomposer à sa façon, et même le produit du travail. Il s'agit d'opposer à la logique taylorienne une autre logique culturelle du travail, fondée sur l'indépendance et le plaisir. Des sociologues, comme Danièle Linhart dans l'ouvrage *La comédie humaine du travail* publié en 2015, questionnent, comparent et rapprochent taylorisme et management moderne. D'après son analyse, d'hier à aujourd'hui, le résultat est le même, le salarié est nié dans sa professionnalité, avec un travail qui perd son sens, l'épuise et le précarise.

Comme le soulignait Anne Monjaret déjà en 2002 (p. 10), « l'existence d'une culture dominée par les intentions directionnelles, souvent stéréotypées car motivée par des modèles commerciaux, [...] la culture des bureaux [...] ne se réduit pas, loin de là, à celle imposée par une politique interne d'aménagement. C'est dans ce contexte complexe et dans ce contexte seulement que s'élaborent les identités au travail ». C'est ainsi que, pour prendre un exemple relativement actuel qu'est le réaménagement des bureaux dans un contexte de travail hybride, la culture effective que l'on peut observer dans les « nouveaux bureaux » n'est pas le reflet des visées organisationnelles (cohésion, transversalité, flexibilité, réactivité...). ● ● ●

# L'intersection de plusieurs micro- cultures différentes composant l'entreprise ●

● Il serait peut-être plus précis de parler de « microcultures »

Ces microcultures, créées par les salariés, indiquent que la culture d'entreprise n'est pas un élément fixe que les employés doivent simplement adopter (Liu, 1981). La culture d'entreprise est façonnée par tous les acteurs sociaux de l'entreprise à travers un ensemble complexe d'interactions.

Pour définir la culture d'une entreprise, il faut examiner les microcultures des groupes qui la composent. Ces microcultures, tout comme l'organisation elle-même, régissent le fonctionnement quotidien des ateliers et des bureaux, définissent des rythmes de travail, organisent les relations entre les travailleurs et trouvent des solutions aux problèmes techniques de production.

En fin de compte, la « culture d'entreprise » se trouve à l'intersection des différentes microcultures présentes au sein de l'entreprise. Ces microcultures peuvent ne pas être en harmonie les unes avec les autres et leur interaction peut créer des frictions. Des rapports de force culturels émergent et reflètent les enjeux sociaux. Ainsi, la notion de « culture d'entreprise » peut avoir une pertinence sociologique, mais elle ne désigne pas un système culturel exempt de toute contradiction et de tout conflit. ● ● ●

# Une culture ancrée dans celle de son environnement ●

- La culture d'entreprise ne peut pas être étudiée indépendamment de son environnement

L'entreprise n'est pas un univers fermé qui pourrait produire une culture totalement autonome. Au contraire, l'entreprise moderne est fortement dépendante de son environnement, tant sur le plan économique que social et culturel. Ainsi, une analyse sociologique de la culture d'entreprise doit tenir compte du contexte.

Des recherches ont montré l'impact des cultures nationales sur les cultures d'entreprise (Iribarne et al., 2022). Des entreprises similaires situées dans des pays différents fonctionnent selon des systèmes culturels différents. Par exemple, le « modèle japonais » d'entreprise, bien qu'initialement considéré comme un nouveau modèle universel d'organisation, s'est avéré difficile à transposer dans d'autres pays.

Cependant, cela ne signifie pas que les cultures nationales sont immuables ou qu'elles déterminent absolument les cultures d'entreprise. Le lien entre les deux dépend également des circonstances historiques, sociales et politiques. Par exemple, le modèle japonais, qui semblait infaillible, ne fonctionnait plus aussi bien pendant la crise économique et sociale des années 1980. ● ● ●

# Synthèse et définition ●



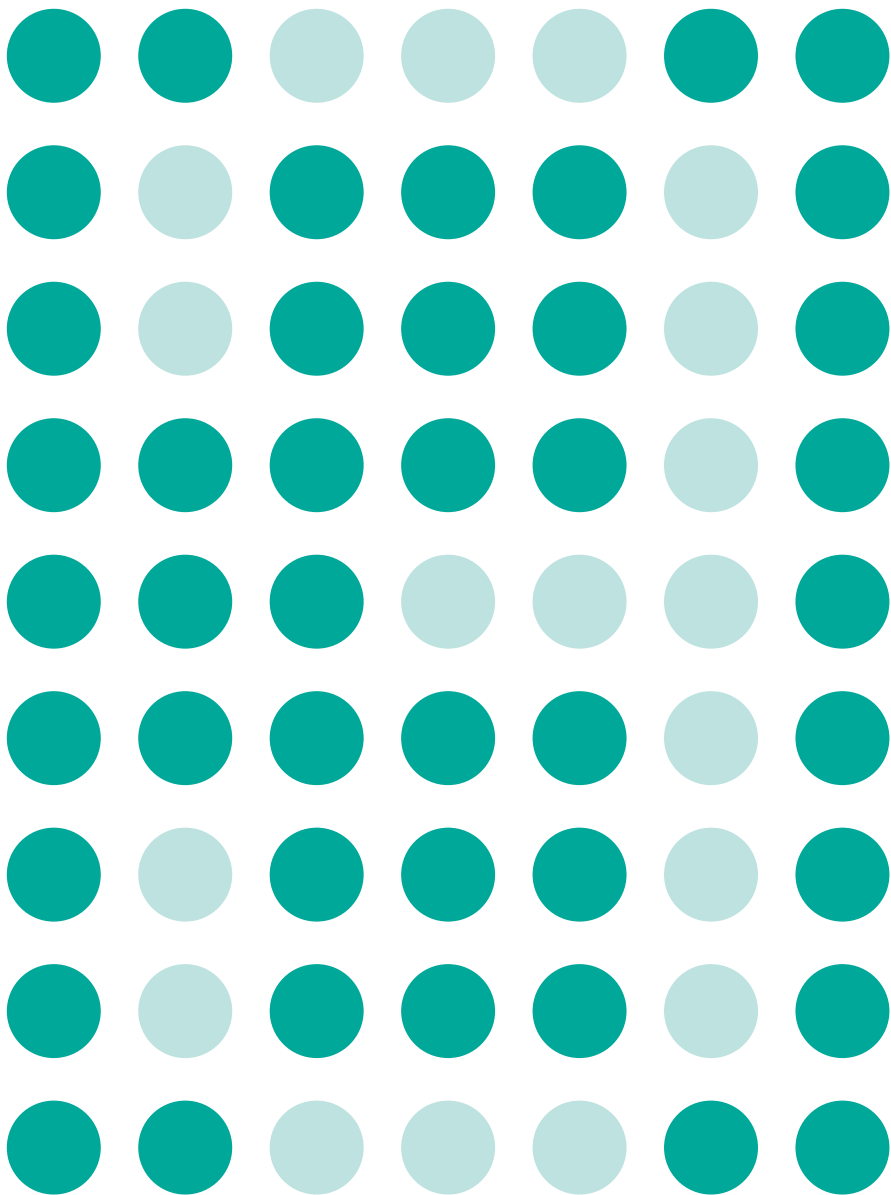
Comment ces différentes cultures ou micro-cultures peuvent co-exister ? C'est ainsi que nous avons développé notre approche fondée sur la métaphore de la ratatouille. Mais avant d'aller plus loin, notre détour par l'anthropologie et la sociologie nous amène à faire un arrêt sur les usages actuels de la notion de culture d'entreprise pour en préciser les limites mais aussi les avancées.

- En somme, la culture d'une entreprise est complexe.

Elle n'est pas simplement des valeurs que l'on affiche, ni seulement le reflet du système organisationnel mais aussi celui de la culture environnante. Elle est le résultat d'un processus de construction culturelle en cours, impliquant divers groupes acteurs et facteurs, sans qu'aucun groupe ne puisse être désigné comme le seul acteur principal (au moins a priori).

Comme toute communauté humaine, l'entreprise produit de la culture au sens anthropologique du terme, c'est-à-dire des valeurs, des modèles de comportements intériorisés, des normes ou des habitudes [Le Goff, 2003]. La culture de l'entreprise s'exprime en partie dans des éléments matériels (produits, marques, machines, technologies) ou des choix organisationnels (structure hiérarchique, architecture). Dans la continuité de Mary Douglas nous considérons qu'elle est un construit, évolutif, un acquis, un héritage. Elle organise la façon dont les employés interagissent les uns avec les autres et avec l'organisation elle-même. Sans pour autant déterminer les pratiques. Dans la continuité de Renaud Sainsaulieu, l'on peut définir la culture comme une dimension composant l'entreprise et comme un ensemble de communautés, de cultures de travail plus ou moins diversifiées, qui s'élaborent les unes par rapport aux autres, et dans lesquelles les individus puisent des ressources identitaires (Sainsaulieu, 1977). ○○○





# Limites des principaux usages actuels & avancées

# Une vision culturaliste des comportements humains ●

● L'approche de la culture dont relève une grande partie des usages par les entreprises est réductrice, en cela qu'elle suppose un déterminisme des pratiques par la culture

Or, comme mentionné précédemment la culture n'induit pas des comportements strictement en cohérence.

C'est ce que montre notamment le sociologue Robert Merton. Même si dans un groupe une cohérence d'ensemble peut se dégager, les individus disposent toujours de marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posés par un paradigme culturel. Ils peuvent les appliquer d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer (Merton in Godelier, 2009).

Certaines entreprises l'ont bien compris. Si elles définissent et formalisent des valeurs attendues, la façon de les exprimer en actes est ensuite explicitement laissée libre à chacun.

À l'image de *Chateaufort*, une entreprise d'accueil de séminaires, formations et événements d'entreprise. Dans cette organisation, le management par les valeurs comprend des marges d'action qui s'inscrivent dans l'organisation même de l'entreprise en « pyramide inversée » :

« Concrètement, chez nous, le management par les valeurs c'est par opposition au management par les règles. On a un management par les valeurs qui entraîne la confiance a priori, c'est-à-dire qu'en fait, on se dit : « puisqu'on partage les mêmes valeurs je te fais confiance et tu peux tester. Le fait de s'assurer

en amont qu'ils adhèrent à ces valeurs fait qu'on peut les laisser autonomes. Les hôtes ont la culture, le budget, c'est le cadre. Mais ensuite, ils sont autonomes pour construire leur projet de maison avec leur équipe au service du client. Chacun fait ensuite comme il veut du moment que le client est satisfait. On a un management en pyramide inversée, les équipes du terrain sont en haut de la pyramide et le client c'est le patron.» (Claire Schwartz, Responsable engagement & mission, *Chateauform*).

Comme le suppose tout système de management par les valeurs, dans ce cas d'entreprise, il est attendu que les salariés partagent les mêmes valeurs et que leurs pratiques soient en cohérence avec ces valeurs (ou a minima qu'elles n'aillent pas à leur encontre). Mais des marges d'action sont largement et explicitement laissées aux salariés. Il est entendu et attendues que les pratiques se fassent aussi selon la situation, les attentes clients, au gré de ce qui se passe sur le terrain.

La culture est de fait en permanence réinterprétée à la manière d'un acteur de théâtre qui serait à la fois l'interprète du texte, le metteur en scène et le spectateur du comportement des autres. En cela, par son action récurrente il aurait la possibilité de jouer très progressivement sur la forme et le contenu de la pièce (Godelier, 2006). Aussi comme l'a montré Roger Bastide (1956), l'un des anthropologues les plus reconnus sur le sujet, toute culture est dynamique. Elle est en effet un processus permanent de successions de trois phases plus ou moins longues : la construction, la déconstruction et la reconstruction. Aucune culture n'existe « à l'état pur », identique à elle-même depuis toujours, sans avoir jamais connu la moindre influence extérieure.

La métaphore avec la pièce de théâtre est par ailleurs particulièrement parlante. Une culture d'entreprise, en particulier les valeurs attendues, peuvent en effet être « fausement » incarnées par ses membres et limiter l'autonomie de ces derniers. Linda Smircich (1983) a montré les limites d'une culture d'entreprise « forte » – dans le sens imposant fortement notam-

ment via la répétition – un modèle de penser et de faire qui nie les conflits. Elle mène son travail d'observation dans une compagnie américaine d'assurances qui s'adresse à une clientèle venant du secteur agricole. La direction a souhaité adapter ses valeurs à des valeurs dites « rurales » : de « coopération », et de « solidarité ». Si « harmonie et paix » semblaient se dégager dans l'entreprise, à y regarder de plus près, des conflits latents se faisaient sentir. Ne pouvant être discutés au sein de l'organisation, les problèmes ne s'exprimaient qu'en privé, et restaient sans solution. ● ● ●



# Une tendance à vouloir diffuser une culture homogénéisante ●

- Une autre limite des usages actuels des entreprises se situe dans la façon dont celles-ci cherchent, consciemment ou non, à diffuser voire imposer une culture d'entreprise homogène et homogénéisante.

Or, comme déjà souligné, au sein d'une même entreprise, différentes microcultures coexistent et s'entrecroisent. Renaud Sainsaulieu (1977) a sans doute été l'un des premiers à montrer l'existence de sous-cultures. Il montre par exemple comment entre ouvriers et managers il y a « deux mondes », deux cultures. Il distingue 4 catégories sociales d'acteurs caractérisées par 4 cultures ou modes différents d'identités collectives au sein d'une même entreprise :

- **Une culture de la fusion ou modèle « communautaire » :** culture de masse, de solidarité entre pairs, fusion, fraternité, camaraderie, syndicats... Valorisation de « la communauté »
- **Une culture de la négociation ou modèle du « métier » :** culture d'experts, de la différence, autonomie, mérite... Valorisation de « la mission ». Par les compétences et les responsabilités on affirme sa différence, on négocie ses alliances et sa reconnaissance sociale.
- **Une culture d'affinité ou modèle du « parcours » :** culture des relations, individualisme, parcours personnel, capital social... Valorisation de « la carrière ». Ici pas de forte solidarité entre collègues, mais des connivences affectives pour chercher une ascension sociale.



◦ **Une culture de retrait ou modèle «réglementaire»**: culture de l'exclusion, des marginaux, des dominés ou des «réglementaristes»... Valorisation de «la règle». Ici on est présent mais en fait absent, «la vie est ailleurs» car les emplois peu qualifiés ne permettent pas une construction de l'identité dans la sphère du travail.

Si la typologie de Sainsaulieu des cultures d'ateliers et/ou de catégories socioprofessionnelles est propre aux cas des grandes entreprises observées et serait à revoir dans chaque situation, elle montre le poids des atouts de pouvoir dans les types de culture (Bernoux, 2014). D'autres travaux réfutent l'idée d'une culture unique – l'organisation n'a jamais été et ne sera jamais homogène (Bagla, 2003).

Ces limites et critiques faites aux usages du concept de culture dans les entreprises montre bien la complexité de la notion. Si certaines entreprises l'ont bien compris, les usages changent peu. ● ● ●

Renaud Sainsaulieu  
(1977) montre bien  
comment entre ouvriers  
et managers  
il y a «deux mondes»,  
deux cultures.

# Des acteurs du conseil qui contribuent à ces usages réducteurs et psychologisants ●

- Les acteurs du conseil proposent des méthodes de diagnostic de la culture d'entreprise et d'accompagnement de sa transformation depuis des années

Dès nos premières observations, ces acteurs se sont révélés clés dans les processus d'appropriation du concept de culture au sein des entreprises et dans le processus de diffusion mais aussi d'évolution de la façon d'appréhender le rôle de la culture d'entreprise dans les comportements humains.

Les méthodes qu'ils proposent se fondent pour la plupart sur l'idée de valeurs partagées c'est-à-dire du besoin d'alignement entre les valeurs des différents membres. Cet alignement permettrait d'améliorer diverses problématiques d'entreprise : rétention, recrutement, engagement, sens du travail, raison d'être, performance économique, performance socio-environnementale...

Si certains soulignent bien que la culture est multiple au sein des entreprises, qu'elle n'est pas que valeurs, et qu'afficher ces dernières n'est pas suffisant voire contreproductif pour qu'elles s'incarnent et donnent lieu à des comportements alignés, il n'en reste pas moins que les pratiques des salariés sont appréhendées comme étant déterminées par des valeurs.

Ces méthodes tendent *in fine* à réduire la culture d'entreprise à des valeurs et suggèrent un passage direct entre normes et pratiques, entre valeurs et engagement... Mais tout n'est pas (que) culturel. L'anthropologie et la sociologie ont montré depuis longtemps qu'à l'échelle d'un individu comme d'un groupe il

peut y avoir des écarts entre les valeurs, les normes et les pratiques réelles.

Nous découvrons néanmoins des outils qui tendent à dépasser cette approche réductrice ancrée depuis de nombreuses années dans les usages du concept de culture dans les entreprises. ● ● ●



Les méthodes que les cabinets de conseil proposent se fondent pour la plupart sur l'idée de valeurs partagées c'est-à-dire du besoin d'alignement entre les valeurs des différents membres.

# Des outils qui tiennent davantage compte de la complexité du concept de culture ? ●

René Rupert est Ingénieur de l'ENS de Chimie de Paris, MBA de l'INSEAD (finances) et est certifié en psychosociologie appliquée (culture des organisations OCI, des groupes GSI et des personnes LSI) par Nolan Norton à Palo Alto (Californie).

- Ces méthodes présentent l'avancée majeure d'être orientées sur une compréhension plus approfondie des pratiques en tenant compte des écarts entre aspirations et réalités vécues

À l'image de *Sometrics™*, prototype créé par René Rupert suivant une approche scientifique notamment psychosociologique et développé par le cabinet *Imfusio*, qui a retenu notre attention. Nous avons rencontré l'un de ses concepteurs par effet boule de neige au gré de l'enquête.

Cet outil cartographie les différentes cultures souhaitées et vécues en réalité dans l'entreprise (par les différentes équipes, les collaborateurs, les managers, ...), ainsi que les écarts entre les deux. Cette cartographie est fondée sur des réponses données à des affirmations très concrètes qui touchent à des situations de travail au quotidien.

L'idée défendue, tests empiriques à l'appui, est qu'il existe pourtant un état d'esprit collectif idéal qui permet aux organisations de mener à bien leurs projets et d'atteindre leurs objectifs. *Sometrics™* mesure l'écart entre cet idéal et l'état d'esprit actuel au sein d'une organisation.

Utilisé au sein d'une mutuelle du secteur public où nous en faisons la découverte, nous notons que pour faire évoluer la culture de l'entreprise vers celle attendue, ce sont les écarts avec les réalités vécues qui sont travaillés, en suggérant d'expérimenter de nouvelles pratiques sur le mode *test & learn*, c'est-à-dire en incitant à tester et ajuster des pratiques en cohé-





rence avec les valeurs attendues. L'idée est de faire évoluer la culture de l'entreprise par l'expérimentation de nouvelles pratiques et la prise de conscience que celles-ci peuvent produire. Il ne s'agit pas d'insuffler des valeurs au travers de discours qui détermineraient ensuite les comportements attendus associés :

« Mon sujet, c'est comment proposer des expériences transformantes pour vraiment se transformer en profondeur. Parce que ce n'est pas seulement avec des webinaires qu'on va déclencher des prises de conscience, ça n'est pas possible. » Baptiste, Chef de projet transformation managériale & culturelle, au sein d'une mutuelle du secteur public.

D'autres outils tels que *Diagnostic ADN*<sup>®</sup>, un outil de diagnostic culturel proposé par *Eurogroup Consulting*, ou encore *OpenDecide*, une plateforme proposée par une entreprise technologique du même nom, s'appuient également sur des approches scientifiques qui mettent l'accent sur les pratiques et les réalités vécues pour mieux saisir les attentes et les cultures au sein d'une organisation. ●

● Dans quelle mesure ces outils vont plus loin ?

Pour reprendre le cas de *Sometrics*<sup>™</sup>, cette méthode s'inscrit dans une approche scientifique différente de celles sur lesquelles se fondent les usages classiques du concept de culture tel que le « management par les valeurs » décrit plus haut. En plus de ne pas se focaliser uniquement sur les valeurs, l'outil distingue les intentions et les comportements, les aspirations et les réalités vécues.

La méthode permet in fine d'identifier dans quelle mesure les équipes disposent ou non de l'état d'esprit correspondant à l'autonomie – un état d'esprit (parmi d'autres) qui favorise le passage à l'action – et dans quelle mesure elles le souhaitent. L'outil permet d'identifier les zones de sérénité, de frustration et de peur au sein des organisations.

Ces informations aident à déterminer les besoins en transformation, à détecter les pionniers et les réfractaires aux ambitions de transformation de l'organisation, et à orienter les actions en conséquence. Les résultats aident également à définir la culture cible de l'organisation en adéquation avec sa stratégie et sa complexité.

La méthode développée établit en effet une cartographie des états d'esprit. *Sometrics*<sup>™</sup>, signifie « *State of Mind Metrics* ». Elle fait apparaître l'état d'esprit actuel et l'état d'esprit idéal des équipes, ainsi que les centaines d'actes de management qui agissent dessus afin de saisir ceux qui entravent la stratégie et ceux qui la facilitent. L'état d'esprit est défini comme étant constitué de dispositions mentales, de sentiments, d'intentions. Il se concrétise en des attitudes et éventuellement (ou pas) en actions,

en comportements. Comme pour la culture, l'état d'esprit se construit à partir de constituants abstraits, aspirations, perceptions, et il devient visible par le comportement (qui peut ne pas avoir lieu).

Il « faut un certain état d'esprit pour adopter certains comportements. » (Rupert, 2007, p. 3), et l'état d'esprit est dépendant de la situation vécue. Il résulte des écarts perçus par les individus entre leurs aspirations (la « culture souhaitée ») légitimes (en partie selon sa nation, son groupe d'appartenance, mais aussi selon les valeurs socialement acceptables dans l'entreprise) et la perception de leur réalité du moment (la « culture réelle »).

Pour René Rupert, ne pas prendre en compte l'état d'esprit, c'est ne pas reconnaître l'humanité de l'individu et la réalité de son contexte. C'est comme traiter les symptômes et non leur cause. Inspiré notamment de l'approche interactionniste de *L'École de Palo Alto*, sa méthode témoigne de plus de la prise en compte du fait que tout comme un symptôme ne doit pas être interprété comme étant simplement causé par un problème interne à l'individu (psychologique ou autre), les difficultés d'une personne doivent être reliées à l'environnement social (les systèmes d'interactions sociales) dans lequel elle évolue.

- Pour une approche dépassant davantage les visions culturalistes ou psychologisantes

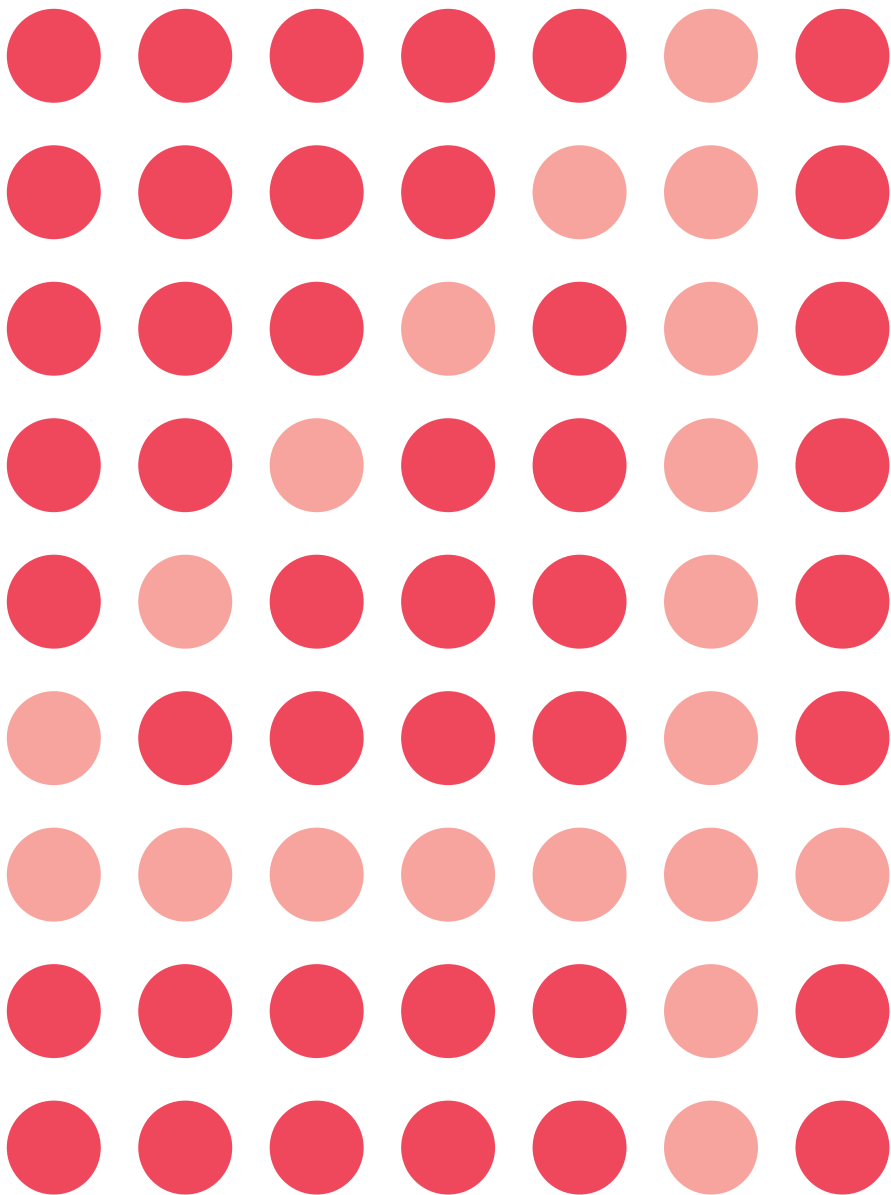
Si les outils se développant depuis une dizaine d'année tendent à tenir davantage compte de la complexité de la culture et des comportements humains, ils ne dépassent pas vraiment la vision culturaliste des comportements humains. Certes ces méthodes tiennent compte des écarts entre aspirations et réalités concrètes. Point très important car parmi les nombreux éléments qui peuvent peser sur les liens au travail et l'engagement (internes et externes à l'organisation; psychosociaux et sociaux), les écarts entre les attentes à l'égard du travail et les réalités concrètes vécues ont un poids non négligeable sur la dynamique du rapport au travail au cours de la vie (Côté, 2013).

Ces écarts révèlent parfois des conditions difficiles qui amènent à de fortes désillusions (Méda, 2010). Ils peuvent entraîner une mobilité professionnelle ainsi qu'une distanciation temporaire par rapport au travail comme nous l'avons montré dans un précédent livre blanc *Engagement et implication, je t'aime moi non plus* (Porte et Tabrizi, 2022).

Mais la dite «réalité vécue» prise en compte se réduit à la culture réelle perçue. Les décalages pris en compte ne sont expliqués que par des écarts entre cultures. Ces outils ne tiennent pas compte des dimensions autres que la culture qui pèsent sur les comportements humains. Ils gagneraient à prendre en compte le fait que de multiples facteurs peuvent expliquer les écarts entre les valeurs, les intentions, et les pratiques réelles. L'anthropologie stratégique explique par exemple les écarts par trois types de contraintes qui transforment les intentions en actions différentes symboliques (représentations, sens, valeurs, identité) mais aussi matérielles (logistique, géographiques, économiques, temps, espaces, objets...), et sociales (normes sociales, interactions, réseaux sociaux, ...) (Desjeux, 2018). Leur prise en compte permettrait selon nous de saisir plus finement ce qui explique les comportements, ce qui relève de la culture ou non, et élargirait le champ des possibles en termes d'action pour favoriser des pratiques en cohérence avec la culture.

Concrètement, si l'on prend par exemple, la perception d'un manque de «cohésion» ou de «transversalité» exprimé par plusieurs des enquêtés au sein d'organisations différentes. L'explication de ce vécu ne se situe pas nécessairement dans la culture de l'équipe ou de l'entreprise. Une méthode davantage fondée sur la socioanthropologie permettrait de saisir ces nuances.

Ces outils sont de plus bien souvent quantitatifs, suivant des variables prédéfinies. Certes celles-ci ont été éprouvées au travers de différents cas mais elles ne permettent pas de tenir compte des réalités propres à l'organisation étudiée. ○○○



# Notre approche : La métaphore de la ratatouille



Plusieurs analyses socio-anthropologiques ont été menées sur les dynamiques par lesquelles les sociétés culturellement diversifiées construisent de l'en commun au-delà des différences (Anderson, 1991; Taylor, 1994; Semprini, 2000; Kymlicka, 1995 in Tibère, 2018) notamment au travers de l'alimentation (Tibère, 2018). Il nous a semblé intéressant d'étudier la différenciation des cultures au sein des entreprises depuis ces perspectives.

Ainsi, nous défendons l'idée de l'existence d'un espace partagé, comme un socle commun pour que les différentes cultures co-existent au sein d'une entreprise – même quand celle-ci compte peu d'employés. Via ce socle, les membres de l'entreprise participent à la construction d'une culture commune tout en laissant s'exprimer les différences.

C'est ce socle commun qui fait exprimer aux membres d'une entreprise que quelque chose qu'ils perçoivent comme commun les unit ou les représente au-delà des différences.

Le témoignage de Frédéric, co-fondateur et associé d'un cabinet de services et conseil aux entreprises, illustre bien cette représentation d'un socle commun que chaque membre de l'entreprise a influencé : « Nous on a une grande variété de consultants venus de différents horizons, je dirais qu'on a une émulsion

de différents éléments ». En cuisine, le principe de l'émulsion est en effet de mélanger des ingrédients qui se rejettent naturellement, comme l'eau et l'huile. Le mélange ne fait disparaître aucune des substances, chacune reste présente sous forme de goutelles dans une autre.

L'absence de ce socle commun peut conduire à des fractures, à des difficultés à comprendre l'entreprise, à la reconnaître et à se reconnaître en elle : « J'ai du mal à dire que je travaille ici. Je ne partage pas les façons de faire et de penser. On n'est pas là pour la santé des gens, on est des chiffres nous-mêmes, pas des personnes. » Justine, 29 ans, infirmière dans un hôpital privé.

D'après nos observations, la culture d'entreprise est comme une ratatouille composée de plusieurs ingrédients socles (tomates, ...) originaires de cultures différentes. Ces ingrédients socles permettent sa reconnaissance en tant que plat particulier tout en mettant en contact ces différentes cultures. Si les ingrédients socles disparaissent on ne reconnaît plus la ratatouille. En même temps, ils permettent l'expression des différences, ainsi que celle de multiples interprétations et versions de la recette.

# Explications... Qu'est-ce qu'une ratatouille? ●

● Le nom « ratatouille » illustre tout d'abord un point important de notre approche puisqu'il vient du verbe « touiller » (de l'occitan *ratatolha*) qui signifie mélanger.

De plus, si la ratatouille, en tant que spécialité culinaire, est bien provençale, ses ingrédients sont originaires de différents pays et continents (Amérique, Asie, Afrique, ...). La ratatouille constitue en elle-même un mélange de différentes cultures.

La ratatouille est un plat traditionnel français dont les origines sont situées dans la culture de la Provence à Nice. La ratatouille dite traditionnelle se compose d'ingrédients typiques du Sud de la France (courgettes, aubergines, tomates, poivrons, et huile d'olive) cuits et servis ensemble. Plutôt qu'une recette précise c'est un ensemble de principes qu'il s'agit de respecter (Brochot, 2022).

Le mode de faire est également important mais il peut varier davantage. Par exemple, les cuisiniers Roger Vergé ou Guy Gedda reconnus de fervents défenseurs de la cuisine provençale authentique préconisent d'effectuer une première cuisson des légumes séparés, un par un, et non tous ensemble. Ils conseillent de les faire revenir ou frire.

Pour autant cette recette dont nous venons de lire un aperçu dans sa version traditionnelle présente des variantes. Des différences s'expriment, les pratiques varient... d'une culture à l'autre mais aussi par exemple en raison de contraintes (temps, matériel, ingrédients en stock, ...) ou encore de préférences alimentaires.



Mais si des différences existent et que la ratatouille – comme toutes les recettes même traditionnelles – évolue dans le temps, un socle, de référence à un instant  $t$ , de bases communes, existe et sert d'appui aux variantes, – à l'image de celle du « confit Byaldi » du chef Michel Guérard, représentée dans le film d'animation *Ratatouille*. Les ingrédients typiques de la ratatouille sont là mais le mode de faire (préparation, cuisson, et présentation) varie considérablement! ●●●

Un socle, de référence  
à un instant  $t$ ,  
de bases communes,  
existe et sert d'appui  
aux variantes  
- à l'image  
de celle [...] représentée dans  
le film d'animation  
*Ratatouille*

# La culture d'entreprise : un socle commun de quatre ingrédients ●

« En arrivant dans la boîte j'ai capté assez vite ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, je dis "je" mais tous on le capte assez vite »

- L'analyse des discours des différents travailleurs rencontrés (collaborateurs, managers, dirigeants) membres de différentes entreprises nous ont conduit à saisir quatre composantes types de ce socle commun (les valeurs, les modes de fonctionnement, les managers, et les rites), ainsi que la place de ces composantes dans le travail concret et la vie des équipes.

Ce socle commun se rapproche des « pratiques communautaires », définies par Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu (1994), que l'on va rencontrer dans un service, une équipe, et qui édifie pour leurs membres un ensemble de représentations collectives de leur vie commune qu'il faut apprendre et respecter pour intégrer le collectif.

## ◦ Les valeurs

Les valeurs (réelles) portées par les décisionnaires (dirigeant et associés de l'entreprise; ou individu/groupe d'individus identifiés comme décisionnaires légitimes dans les entreprises libérées) sont le premier ingrédient.

Elles constituent les principes fondamentaux « en vigueur » dans l'entreprise. Les valeurs sont des principes (éthiques, sociaux, culturels, religieux, ...) qui guident (sans les déterminer) les attitudes et les actions. Elles orientent également les

normes, c'est-à-dire les façons « correctes » d'agir ou de penser reconnues socialement comme telles et dont la déviance entraîne des sanctions sociales ou de désapprobation de ceux qui entourent celui qui en dévie.

« En arrivant dans la boîte j'ai capté assez vite ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, je dis "je" mais tous on le capte assez vite [...] et si tu ne vois pas clair tout de suite rien que quand on te dit « c'est l'usage » ou « l'usage veut que » alors tu comprends » nous confie Anabelle, 31 ans, technicienne agroalimentaire.

Ces propos soulignent le statut d'institution sociale de certaines formes de pratiques et de relations « en place » au sein d'une entreprise. Les relations et les pratiques peuvent prendre des formes très variées d'une entreprise à l'autre et entre deux équipes d'une même entreprise. Mais les entretiens montrent que certaines prennent des formes qui ont un statut symbolique très fort qui renvoient aux valeurs incarnées et véhiculées au sein de l'entreprise.

À noter que les émotions peuvent également faire l'objet de normes au sein des entreprises: « Ici il faut être enthousiaste pour tout et tout le temps » Annick, 40 ans, agent de fabrication, d'un grand groupe agroalimentaire. Les émotions s'inscrivent notamment dans des « cultures émotionnelles » façonnées par l'histoire et les modes de fonctionnement des groupes professionnels qui en encouragent ou en interdisent certaines (Jeantet, 2018, p. 37 in Lecomte-Ménahès, 2019).

Ce sont les valeurs incarnées dans les pratiques, les relations, les émotions, et les discours du quotidien qui sont retenues par les travailleurs et qui constituent le socle commun perçu qui se construit au gré des interactions. Les valeurs prônées dans la communication (en particulier externe) affichées en étendards ne sont que peu structurantes, en cela qu'elles sont tout d'abord peu retenues, et ensuite qu'elles inspirent de la méfiance en particulier quand elles présentent des écarts avec les pratiques et avec les valeurs perçues. En parallèle, les pra-

tiques, relations, et les émotions des travailleurs peuvent elles-mêmes également faire l'objet d'un travail de mise en scène pour correspondre à celles prescrites, aux injonctions à agir, interagir, et éprouver d'une certaine manière.

Cependant, il est important de rappeler, comme déjà souligné, que les valeurs ne suffisent pas à elles seules pour caractériser une culture commune perçue au sein d'une entreprise.

#### ◦ Les modes de fonctionnement

Le deuxième ingrédient socle identifié sont les modes de fonctionnement de l'entreprise. On peut décrire les modes de fonctionnement comme tout ce qui touche à la structure organi-





sationnelle de l'entreprise (la répartition des responsabilités et du pouvoir, de l'organisation de la hiérarchie et de la distribution des tâches).

Cette structure organisationnelle comprend le mode de pilotage des activités de l'entreprise (dont vous pourrez trouver une veille prospective de l'INRS, « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité » – Article de revue – INRS). Elle découle notamment du modèle économique dit « classique » (vente directe, franchise, abonnement, ...) ou dit « alternatif » (ESS, économie circulaire, société à mission, ...). Elle renvoie en partie à une philosophie organisationnelle, de gestion qui comprend les modes de communication, et également des aspects tels que la préférence pour un environnement de travail flexible et adaptable plutôt que rigide et défini par des processus.

Sur la base d'un mode de fonctionnement commun, les modes de pilotage du travail au niveau des équipes peuvent plus ou moins varier. À l'échelle de l'entreprise (dans sa globalité), ce que nous avons regroupé dans « les modes de fonctionnement » (par exemple « hiérarchique », « horizontal », « ouvert », ...) est perçu par les travailleurs rencontrés et spontanément cités comme faisant partie de ce qui leur apparaît structurant, commun, partagé par les différents membres de l'entreprise et transmis de façon formelle ou informelle dès l'entrée d'un nouvel arrivant. En ce sens, en tant qu'élément structurant, ces modes de fonctionnement constituent une part du modèle culturel de l'entreprise – modèle culturel socle auquel s'ajoutent les différentes cultures de travail plus ou moins différenciées entre elles et par rapport au socle.

Les deux ingrédients socles qui suivent interviennent plutôt dans la construction de la perception d'une culture commune. À l'image de l'huile d'olive qui joue un rôle de liant dans la ratatouille, les managers et les rites (de passage, de célébration, ...) ont un rôle clé. Ils font le lien entre les autres ingrédients

socles de la culture d'entreprise, et favorisent la transmission de ceux-ci aux collaborateurs.

### ◦ Les managers

Le troisième ingrédient socle ce sont les managers. À leur contact, les collaborateurs se familiarisent avec les principes fondamentaux en vigueur (valeurs, normes de comportements) transmis notamment au travers de l'histoire de l'entreprise, et les modes de fonctionnement.

#Témoignage #Sensibilisation à la Culture: le rôle clé des managers. Julie, Chef de projet de transformation et d'accompagnement au changement, au sein d'une mutuelle du secteur public: « Historiquement, [nom de la mutuelle] était dans une logique de service public et de solidarité, avec une cotisation unique et des agences de proximité. Les valeurs de solidarité et proximité étaient très ancrées pour les salariés expérimentés. Le fonctionnement était peu formalisé. [...] J'ai été sensibilisée à la culture de [nom de la mutuelle] par un ancien directeur avec qui j'ai travaillé pendant 2 ans et demi. Il faisait souvent référence à l'histoire et aux dates clés de la mutuelle. Je pense

« Il m'a appris à intégrer cette culture là et à l'intégrer dans les décisions qu'on prend au sujet de la transformation, l'aspect humain de la transformation »

qu'il m'a transmis beaucoup de choses, une sensibilité par rapport à l'histoire de la maison. Et en fait, il m'a appris à intégrer cette culture là et à l'intégrer dans les décisions qu'on prend au sujet de la transformation, l'aspect humain de la transformation. J'ai acquis cette sensibilité à force de travailler à ses côtés au quotidien et de préparer des séminaires avec lui. »

Sur cette base commune les managers participent à la construction des différentes cultures. Si les managers ne sont pas en accord avec les valeurs et les modes de fonctionnement socles, la culture d'entreprise peut s'en trouver extrêmement fragmentée, avec autant de cultures plus ou moins contradictoires qu'il y a de managers. L'exemplarité

du *top management* est donc soulignée comme un élément clé pour diffuser et infuser la culture d'entreprise.

Néanmoins l'état organoleptique peut considérablement varier d'une huile d'olive à l'autre et teinter la ratatouille différemment. De la même façon, les valeurs et modes de fonctionnement varient d'un manager à l'autre. Le socle commun d'une culture d'entreprise est dynamique dans le temps, il peut évoluer notamment du fait des pratiques des managers. La mise en commun des différentes cultures en présence se construit au gré des relations de travail, des jeux d'appropriation et d'imitation.

#### ◦ Les rites sociaux

Les rites sociaux sont le quatrième et dernier ingrédient socle. Bien plus présents qu'on peut le penser *a priori*, ils sont des espaces d'expression et de production de la culture en actes: cérémonies, rituels d'intégration, pot d'accueil, pot de départ...

Ils correspondent à tout espace-temps organisés de façon ritualisée, plus ou moins répétitifs avec l'objectif de se réunir et de mettre à l'honneur un élément (une personne, un résultat, ...): «Moi je bossais chez le client pendant des mois. Deux à trois fois par an on se retrouvait tous et ça suffisait à créer du lien, on faisait partie de la même entreprise quand même et on le vivait!» Juliette, 45 ans, technico-commercial, laboratoires d'analyses. Les rituels en milieu de travail sont créés essentiellement pour célébrer mais aussi plus quotidiennement pour organiser et marquer un passage.

Les rites ne sont pas des moments festifs déconnectés du travail. Le team building constitue par exemple un rite en cela qu'il perpétue le jeu social qui régule les échanges intersub-

«Deux à trois fois par an on se retrouvait tous et ça suffisait à créer du lien, on faisait partie de la même entreprise quand même et on le vivait!»



jectifs au quotidien comme le montrent de récents travaux (Simon et Philippe, 2023).

Le contenu de ces quatre composantes est dynamique. Il peut évoluer au fil du temps, des événements, ou des situations. L'évolution de la culture d'une entreprise n'est pas une science exacte, mais plutôt un processus d'essais et d'erreur, d'observation et d'adaptation. C'est un processus vivant qui prend du temps et invite à une certaine flexibilité et ouverture. ● ● ●

# Dynamiques et changements d'une culture d'entreprise, quelques pistes ●

● Poursuivant l'analogie avec la ratatouille dans sa dimension culturelle et socioanthropologique, nous présentons ici quelques éléments de compréhension du caractère dynamique de la culture d'entreprise.

Certains de ces éléments sont resoulignés ici mais ont déjà été cités précédemment. D'autres sont des pistes de réflexions issues du travail d'analyse par analogie qu'il reste à approfondir dans de prochains travaux.

Parmi les enquêtés rencontrés, – qu'ils s'agissent des collaborateurs qui ne se reconnaissent pas dans les façons de faire au sein de l'entreprise, ou de dirigeants ayant par exemple en tête un idéal de culture pour leur entreprise –, nombreux sont ceux qui ont souhaité que la culture de leur entreprise change. Souhait discutable ou non, c'est en tout cas un fait. Cela dit, il reste qu'une culture ne se décrète pas.

Il n'existe pas de « bonne » ou de « mauvaise » culture d'entreprise. Il existe des décalages, comme déjà souligné, entre la culture affichée par l'entreprise et la réalité vécue, ou encore entre nos aspirations et cette réalité vécue. De la même façon que si une ratatouille est perçue comme « bonne » c'est parce qu'elle correspond à ce qu'on en attendait, une culture d'entreprise n'est perçue positivement que parce qu'elle correspond à nos attentes.

Ces décalages, s'ils peuvent aller jusqu'à la contradiction et contribuer au mal-être et à la perte de sens au travail, ils sont

normaux. D'un point de vue socioanthropologique les écarts entre le prescrit et le réel sont inhérents à tout processus social. Comme déjà décrits plus haut, la culture perçue d'une entreprise, les normes de comportements par exemple, font l'objet d'interprétations multiples. Le socle commun et les microcultures qui la composent résultent des multiples formes d'appropriation des espaces de travail. Tout comme la recette de ratatouille qui est l'objet de multiples interprétations.



Ces interprétations multiples peuvent conduire à des changements perceptibles de la culture d'une entreprise (du socle commun et/ou des micro-cultures qui la composent) voire de son identité, certains membres pouvant alors ne plus la reconnaître. Il suffit de réinterpréter la ratatouille en ajoutant un ingrédient à ceux de base pour que sa saveur possiblement change, de façon plus ou moins perceptible. Si l'ingrédient ajouté présente trop d'écart avec les ingrédients de base (ex: les légumes du soleil sont remplacés par des légumes d'hivers de type poireaux, pommes de terre...) alors c'est possiblement la valeur symbolique de la ratatouille, voire son identité qui peut être remise en cause. On ne la reconnaît plus: «c'est tout sauf une ratatouille ce que tu nous fais là!».

«Il ne suffit pas qu'un aliment soit bon à manger, encore faut-il qu'il soit bon à penser» (Claude Lévi-Strauss).

C'est ainsi que certaines formes de réinterprétations des composantes socles de la culture d'une entreprise, quand elles constituent des modifications trop fortes, des décalages allant jusqu'à des contradictions, elles peuvent changer l'identité de l'entreprise, et conduire à un délitement de l'éventuel sentiment d'appartenance.

L'étude de ces processus d'interprétations multiples sur la base de composantes socles qui permettent à la fois l'expression des différences, la construction de micro-cultures, et la modification même de ces composantes socles doit encore être approfondie. Un changement de culture ne peut s'imposer. Les processus d'introduction et d'intégration de nouvelles valeurs ou de nouveaux modes de fonctionnement sont complexes. L'analogie avec la ratatouille et plus largement avec les cultures alimentaires illustre des pistes qu'il reste à explorer.

Par exemple, pour qu'un nouvel aliment soit intégré dans une culture alimentaire, il faut que les recettes et les usages socialement valorisés soient techniquement applicables au nouvel aliment. À l'image de la pomme de terre qui lorsqu'elle arrive

en France, on va lui appliquer des traitements de type panification (technique très valorisée à cette époque) mais c'est un échec (le produit obtenu ne se conserve pas et provoque des intoxications alimentaires). Elle s'intégrera en revanche (plus rapidement) au travers des régions où l'on cultive des céréales non panifiables (telles que le Sarazin, l'avoine, le mil) grâce à l'application réussie de techniques de cuisson préexistantes (en galette ou en bouillie) (Poulain, 1984 in Poulain, 2002 p. 32). Aussi l'on peut supposer que l'intégration d'une nouvelle valeur, ou d'un nouveau mode de fonctionnement, dans la culture d'une entreprise dépendra en partie de leur compatibilité avec des pratiques et des usages socialement valorisés. Ces derniers ne sont pas nécessairement « historiques » dans le sens de relativement ancien ou structurant dans la création ou l'évolution de l'entreprise. L'équilibre vie pro-perso, le respect de l'environnement, ... sont des aspirations socialement valorisées qui peuvent ne pas être caractéristique de l'histoire passée de l'entreprise. ● ● ●

Aussi l'on peut supposer que l'intégration d'une nouvelle valeur, ou d'un nouveau mode de fonctionnement, dans la culture d'une entreprise dépendra en partie de leur compatibilité avec des pratiques et des usages socialement valorisés.

# Une méthodologie ethnographique, immersive ●

- Sur la base de ces éléments nous proposons une méthode fondée sur une approche ethnographique.

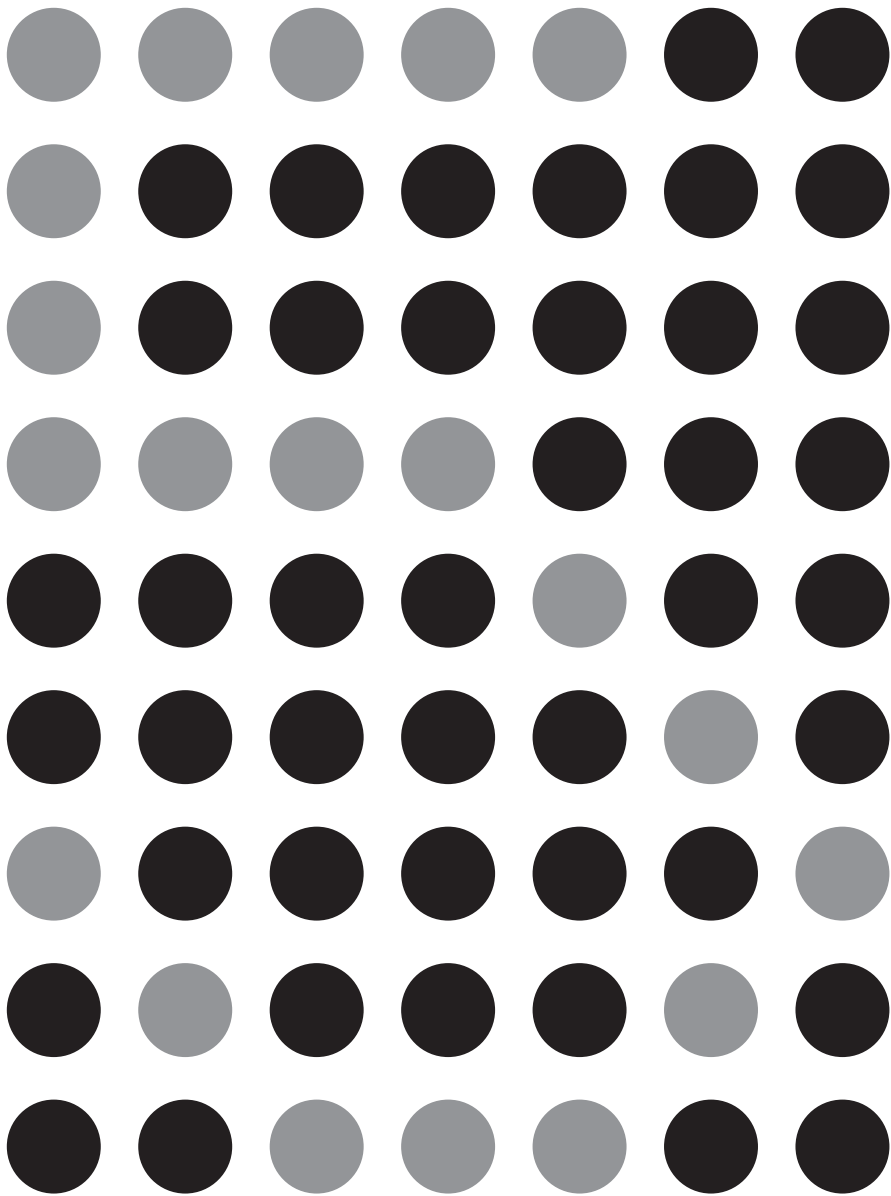
L'ethnographie est une méthode pour recueillir des données sur les cultures humaines. Elle est utilisée par les ethnologues et les anthropologues pour approfondir leur compréhension des sociétés et des groupes culturels. C'est une pratique fondée sur des observations participantes et des entretiens approfondis qui visent à faire la description détaillée des comportements, des coutumes, des croyances et des modes de vie d'un groupe culturel spécifique.

En contrepoint des tendances à l'usage d'outils statistiques suivant des variables de pratiques prédéfinies et supposées déterminées par la culture, ces méthodes ethnographiques permettent d'étudier chaque entreprise de façon spécifique, contextualisée, et suivant une vision non culturaliste en cherchant à tenir compte des autres facteurs pouvant expliquer les multiples pratiques recueillies.

Il s'agira de reconstituer la signification locale des diverses pratiques que l'on va rencontrer dans un service, une équipe, et qui édifient pour leurs membres un ensemble de représentations collectives de leur vie commune qu'il faut apprendre et respecter pour intégrer le collectif (Piotet et Sainsaulieu, 1994). Ces pratiques seront analysées de façon à identifier et discerner les valeurs (et les normes associées), les modes de fonctionnement, les rites, et les types de managers.

Une fois ces informations réunis sur la réalité et l'étendue de ces pratiques classées dans les 4 catégories significantes composant tout socle commun, il s'agira de préciser dans quelle mesure telles pratiques concernent l'ensemble des membres de l'entreprise et telles autres une partie seulement. Ceci afin de discerner le socle commun et les microcultures de l'entreprise. L'attention enfin sera portée sur la dynamique du socle commun et des microcultures identifiés, ainsi que sur les réalités vécues afin de saisir les facteurs explicatifs de ces réalités et leurs éventuels décalages avec le socle commun culturel et/ou les microcultures.

Une fois les éléments saisis suivant ces méthodes qualitatives, une approche quantitative peut être mise en œuvre afin de faire statistiquement apparaître les différences (d'une équipe à l'autre, de genre, de tranches d'âges, de métier, ...) et de représenter l'ensemble de l'entreprise. ○○○



# Conclusion



Apparus depuis les années 1970 par temps de crise, les usages de la notion de « culture d'entreprise » reflétaient une conception culturaliste des comportements humains qui comme le montre l'enquête perdure encore, et même s'exacerbe au moins pour une part des entreprises avec les réseaux sociaux. Le concept de culture est en effet bien souvent appréhendé suivant une perspective de façade, réduite à des valeurs, et psychologisante (les valeurs déterminent les comportements).

Si (re)définir la culture d'entreprise apparaît clé pour certains dirigeants ou certains salariés, la culture d'entreprise se constitue en grande partie dans l'informel (Thévenet, 1993) qui échappe aux dirigeants et possiblement à certains salariés. Les microcultures informelles, produites par les salariés eux-mêmes montrent que la culture d'entreprise n'est pas un donné préalable que les travailleurs n'auraient plus qu'à adopter (Liu, 1981). En réalité, l'univers du travail fait en effet nécessairement l'objet de formes d'appropriation variées et de résistances plus ou moins fortes de la part des salariés (Certeau, 1980; Bernoux, 2011). « Qui « fabrique » la culture d'entreprise? Bien sûr tous les acteurs sociaux qui appartiennent à l'entreprise. Comment « se fabrique » la culture d'entreprise? Certainement pas par décision autoritaire, mais par tout un jeu complexe d'interactions entre les groupes qui composent l'entreprise » (Ibid., p. 18). Elle est le résultat « des confrontations culturelles entre les différents groupes sociaux qui composent l'entreprise » (Cuche, [1996] 2016, p. 10).

Les usages mis au jour par l'étude nous font prendre la mesure de l'importance de mieux tenir compte et comprendre ce qu'est une culture d'entreprise pour ne pas tomber dans deux postures réductrices qui sont : la nier (#«bullshit») ou la manipuler grossièrement (#«les valeurs affichées sont partagées et déterminent les comportements»). Cette recherche montre que les microcultures qui co-existent au sein de l'entreprise partagent un espace commun – un socle commun – sur lequel elles s'appuient pour contruire une culture commune tout en

laissant s'exprimer les différences. C'est la métaphore de la rata-touille! Celle-ci nous amène à illustrer les composantes socles de la culture d'une entreprise qui ont cette particularité de permettre à la fois aux membres de se sentir unis (qu'ils soient ou non en accord avec ce qui les unit ...) et de se différencier.

Des méthodes d'enquête se rapprochant de celles de l'ethnologie et de la socioanthropologie du travail permettent de saisir ces composantes unissantes, et dans quelle mesure les membres de l'entreprise s'y reconnaissent ou non. Elles permettent également de discerner les différentes microcultures. Enfin, plus largement elles font apparaître les multiples dimensions (culturelles, sociales, matérielles, ...) qui peuvent expliquer les réalités vécues, et leurs écarts avec les aspirations. Tout n'est pas (que) culturel. En somme il s'agit remettre la culture à sa juste place. Celle-ci varie selon les entreprises, ses membres, les situations, ... Elle est à recontextualiser de façon spécifique à chaque cas.

Pour conclure, on peut dire que ce travail est une invitation aux consultants et aux responsables d'entreprise à se poser des questions différentes, pour passer de « Comment on change une culture d'entreprise? » à « Quel est l'ensemble des cultures qui composent mon organisation? Quel est le socle commun (et ses composantes) sur la base duquel ces différentes cultures se construisent et se différencient? Quelle cohérence avec les actions réalisées dans et par l'entreprise? Quelles sont les causes réelles en contexte de ces décalages? ».



## ● Bibliographie

- **Bagla, L. (2003)**, VI. Limites du «management culturel et participatif», «Sociologie des organisations», *Paris: La Découverte*, p. 93–107,
- **Bénéton, P. (1975)**, «Histoire de mots : culture et civilisation», *Presses de la FNSP*, Paris
- **Bernoux, P. (2011)**, «La Sociologie des organisations: Initiation théorique suivie de douze cas pratiques», *Points*
- **Bernoux, P. (2014)**, «Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail», *Esprit*, p. 156–168, [www.doi.org/10.3917/espri.1110.0158](http://www.doi.org/10.3917/espri.1110.0158)
- **Brochot A. (2022)**, «Cuisine "nissarde" et particularisme niçois», *Géographie et cultures [en ligne]*, 50 | 2004, mis en ligne le 13 août 2022, consulté le 12 décembre 2023
- **Certeau de, M. (1980)**, «L'Invention du quotidien. 2, Habiter, cuisiner», *Paris, Gallimard*, 350 p. (Folio essais)
- **Corbeau J.-P., Poulain J.-P., 2002**, «Penser l'Alimentation. Entre imaginaire et rationalité», *Pivat*, Paris
- **Côté, N. (2013)**, «Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie», *Sociologie et sociétés*, n°45(1), p. 179–201.
- **Cuche, D. (2016)**, VII. Cultures d'entreprise et cultures professionnelles, «La notion de culture dans les sciences sociales», *Denys Cuche [1996] 5<sup>e</sup> ed. complétée*, *Paris: La Découverte*, p. 19–38
- Desjeux, D. (2018)**, «L'empreinte anthropologique du monde. Méthode inductive illustrée», *Peter Lang, coll. «Business and Innovation»*, Bruxelles, 383 p.
- **Girard, T. (2013)**, «Comment pense Mary Douglas ? Risque, culture et pouvoir», *Ethnologie française*, 43, p. 137–145, [www.doi.org/10.3917/ethn.131.0137](http://www.doi.org/10.3917/ethn.131.0137)
- **Godelier, É. (2006)**, I. Les principales conceptions de la culture d'entreprise, «La culture d'entreprise», *Éric Godelier éd., Paris: La Découverte*, p. 7–23
- **Godelier, É. (2009)**, «La culture d'entreprise : source de sérénité ou source d'inertie?», *Revue française de gestion*, 192, 95-111, [www.cairn.info/revue-2009-2-page-95.html](http://www.cairn.info/revue-2009-2-page-95.html)
- **Iribarne P., Segal J-P, Chevrier S., Henry A., Tréguer-Felten G. (2022)**, «Cultures et management international. Un nouveau paradigme?», *Presses des Mines*
- **Jeanet, A. (2018)**, «Les Émotions au travail», *CNRS Éditions*, Paris, 328 p.
- **Laurent, M., Taskin, L. & Ughetto, P. (2022)** «Une rupture dans le rapport au travail? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxviii, p. 63–83
- **Le Goff, J.-P. (2003)**, «Les illusions du management. Pour le retour du bon sens. Suivi de "Mal-être dans les organisations" », *Paris: La Découverte, «Poche/Essais»*
- **Lecomte-Ménahès, G. (2020)**, «Aurélien Jeanet, Les Émotions au travail», *Sociologie*, 11, p. 95–96, [www.doi.org/10.3917/socio.111.0095](http://www.doi.org/10.3917/socio.111.0095)
- **Linhart, D. (2015)**, «La comédie humaine du travail: De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale», *Érès*, [www.doi.org/10.3917/eres.linha.2014.01](http://www.doi.org/10.3917/eres.linha.2014.01)
- **Liu, M. (1981)**, «Technologie, organisation du travail et comportement des salariés», *Revue française de sociologie*, 22(2), 205-221
- **Massiera, B. (2006)**, «Culture d'entreprise, échec d'un concept», *Revue Etude de Communication*, Julffsic\_00000708v2f
- **Méda, D. (2010a)**, «Comment mesurer la valeur accordée au travail?», *Sociologie*, vol. 1, n°1, p. 121–141
- **Monjaret, A. (2002)**, «Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail...», *Communication et organisation*
- **Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994)**, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et ANACT.
- **Porte, M. et Tabrizi, K. (2022)**, «Engagement et implication : je t'aime moi non plus», *Reçto Verso, L'autre vision du conseil*
- **Poulain, J.-P. (2002)**, «Sociologies de l'alimentation», *PUF*, Paris
- **Rocher, G. (1995)**, «Culture, civilisation et idéologie», *Dans Les classiques des sciences sociales*, Université du Québec

- **Rupert, R. (2007)**, “Mindset”, the indicator for risk and performance”, *Revue Économique et Sociale*, Vol. 65, June 2007
- **Sainsaulieu, R. (1977)**, «L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation», *Presses de la fondation nationale des sciences politiques*, Paris
- **Schein, E. (1985)**, “Organizational Culture and Leadership”, *Jossey-Bass*, 1992, 2<sup>nd</sup> ed.
- **Simon, T. & Philippe, X. (2023)**, “Les errances du team building. Quand les jeunes diplômés dénoncent les absurdités des séminaires de cohésion”, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxix, p. 99–119, [www.doi.org/10.3917/rips1.078.0099](http://www.doi.org/10.3917/rips1.078.0099)
- **Smircich, L. (1983)**, “Concepts of Culture and Organizational Analysis” *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p. 399–358, [www.doi.org/10.2307/2392246](http://www.doi.org/10.2307/2392246)
- **Terray, E. (2010)**, «La vision du monde de Claude Lévi-Strauss», *L'Homme*, 193, p. 23–44
- **Thévenet, M. (1993)**, «La culture d'entreprise», *Presses universitaires de France*, Paris
- **Tibère, L. (2018)**, «La construction sociale de "l'en commun" par la consommation», *Hommes & migrations [en ligne]*, 1320
- **Tylor Edward B. (1871)**, «La Civilisation primitive», (trad. franç.), *Reinwald*, 1876-1878, 2 vol. (1<sup>ère</sup> éd. en anglais 1871), Paris
- **Vitaud, Laetitia. (2018)**, «Du labeur à l'ouvrage», *Calmann-Levy*, p. 9

Ont contribué à ce livre blanc

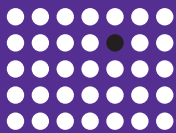


Kazem Tabrizi  
 Associé  
[kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr](mailto:kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr)  
 06 12 56 70 08



Mélanie Porte  
 Consultante-chercheuse en sociologie  
[melanie.porte@tenzingconseil.fr](mailto:melanie.porte@tenzingconseil.fr)  
 06 17 96 48 14





**TENZING**  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL