

---

# Dossier de Stratégie

---

Sujet : Stratégie et  
Culture

---

ABHE Hélène  
DELANNOY Laure  
EL BERGUI Sophia  
SIMON Elise  
Groupe C – PMO - PE

---

# SOMMAIRE

Introduction .....	3
I. La culture d'entreprise : Un facteur de performance à gérer .....	5
A.    La culture d'entreprise : Un outil de gestion .....	5
1. Le rôle de la culture d'entreprise dans la gestion de l'entreprise.....	5
2. Une relation très forte entre la culture et la réussite d'une entreprise.....	5
B.    La nécessaire et délicate gestion de la culture d'entreprise.....	6
1. Deux conditions essentielles à respecter .....	6
2. Une culture forte est facteur de compétitivité, mais pas automatiquement gage de survie .....	6
II. L'importance de la culture d'entreprise lors des fusions/acquisitions.....	7
A.    La manifestation du choc culturel .....	7
1. Origines des conflits culturels .....	7
2. Les conséquences des conflits culturels .....	7
B.    Gestion du choc culturel .....	8
1. La détection de problèmes internes .....	8
2. Vers une alliance culturelle : L'ultime espoir .....	8
Conclusion.....	9

# INTRODUCTION

Malgré la multitude d'entreprises existantes sur le marché, chacune présente un ensemble de caractéristiques culturelles qui lui sont propres, ce qui lui permet d'affirmer son unicité. En effet, chaque entreprise est unique de par sa culture. De ce fait, la culture d'entreprise est essentielle pour l'entreprise.

« *La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des pratiques et des méthodes communes à tous les membres d'une entreprise ou d'une organisation* »<sup>1</sup>. Ce sont donc les différentes manières de penser, se sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elles se manifestent par le biais des :

- Routines : Manière dont les membres de l'organisation se comportent les uns avec les autres et avec l'extérieur.
- Rites : événements qui ponctuent la vie d'une organisation et de ses membres afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne.
- Mythes : servent à inscrire le présent dans la continuité historique et à mettre en valeur certains événements ou personnalités.
- Symboles : logos, répartition des bureaux et voitures de fonction, titres décernés, jargon utilisé.
- Processus de décision et style de management : le style de direction fait partie de la culture (Paternalisme, direction entrepreneuriale, etc.)
- Comportements et attitudes : engagement personnel des employés, estime de la société, importance et rôle des grèves, etc.

Il existe trois dimensions à la culture d'entreprise :

- Une culture sociétale (L'entreprise en tant que réalité culturelle dans une société déterminée)
- Une culture d'entreprise (La dynamique culturelle d'une entreprise spécifique)
- Une culture-projet (Le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel<sup>2</sup>)

La culture s'apprend. Lorsque les valeurs et les normes sont facilement accessibles et lorsque l'individu souhaite les adopter, la transmission s'en trouve facilitée. La transmission de la culture est un long processus d'apprentissage.

---

<sup>1</sup>[Http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf/](http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf/), Consulté le 22/03/2013

<sup>2</sup>Pierre de Saint Georges, Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, Communication et Organisation, 1993

Les influences exercées par l'environnement obligent constamment à s'adapter. Ainsi, une culture n'est pas acquise définitivement.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Pendant longtemps l'entreprise a développé une « culture ouvrière » qui était avant tout une contre-culture, c'est à dire qu'elle refusait les valeurs dominantes de la société capitaliste. Depuis, la culture d'entreprise prend en considération de nouvelles notions telles que la solidarité et le respect du travail. En effet, dans les années 1980 nous avons assisté à une réconciliation entre les salariés et l'entreprise. Nous sommes passés d'un sentiment « d'exploitation » à un sentiment d'appartenance à une communauté créatrice de richesse. Ainsi, la fusion d'une culture ouvrière et des intérêts de l'entreprise permettent d'assister à la naissance de véritables cultures d'entreprise.

Devenue un sujet d'intérêt et d'analyse, la culture d'entreprise apparaît comme un atout stratégique qui peut être exploité pour accroître les performances économiques d'une organisation.

C'est pourquoi nous pouvons nous poser la question suivante : La culture d'entreprise est-elle forcément un facteur de performance dans les entreprises ? En quoi la maîtrise de ce facteur est-elle primordiale pour réussir toutes opérations de développement stratégique telles que les fusions-acquisition ?

Tout d'abord nous verrons que la culture d'entreprise est un facteur de performance à gérer puis nous verrons l'importance de la culture d'entreprise dans les fusions/acquisitions.

# I. LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN FACTEUR DE PERFORMANCE A GERER

## A. La culture d'entreprise : Un outil de gestion

### 1. Le rôle de la culture d'entreprise dans la gestion de l'entreprise

**a. Maintenir une cohésion.** Les objectifs et les pratiques de l'entreprise sont plus clairs, ce qui diminue la crainte, pour les salariés, d'effectuer une action inappropriée et leur permet de réagir plus rapidement face aux événements. En effet, certaines études sociologiques sur le modèle de Mitzberg montrent que les salariés d'une structure sont moins réticents au changement lorsqu'ils le comprennent. Ainsi la culture d'entreprise favorise la cohésion des salariés autour d'un objectif commun qui est celui de servir les intérêts de l'organisation.

**b. Sélection et formation des nouveaux entrants.** Les nouveaux venus s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. Certaines entreprises mettent même en place un système de parrainage en interne. Ainsi, les nouveaux arrivants comprennent la culture interne de l'entreprise (Exemple : Lors d'une mission professionnelle dans un magasin du groupe Auchan, un des codes est le tutoiement il s'agit d'un élément de la culture d'entreprise)

### 2. Une relation très forte entre la culture et la réussite d'une entreprise

Les entreprises qui réussissent le mieux, c'est-à-dire les plus rentables dans des environnements fortement concurrentiels ont une forte culture (Exemple : Apple).

**a. Sentiment d'appartenance.** En véhiculant des valeurs et des coutumes qui lui sont propres, l'entreprise développe le sentiment d'appartenance qui est un levier de motivation. En effet, les employés se sentent impliqués et « responsables » de l'entreprise. Ainsi ils sont davantage motivés pour leur structure. On peut visualiser cela par des taux de turnover moins élevés que la moyenne dans le secteur. De surcroît souvent, l'identification aux valeurs de l'entreprise est aussi un outil de recrutement, en effet à compétences égales une entreprise ayant des engagements RSE forts s'intéressera plus à un candidat impliqué dans une vie associative qu'un candidat ne se souciant guère de son environnement. Cela résout donc les problèmes d'intégration entre les membres et les départements.

**b. Influence sur les collaborateurs.** La culture d'entreprise exerce une influence sur l'ensemble des collaborateurs qui marchent dans la même direction en vue d'atteindre un objectif. L'adhésion aux objectifs est un facteur de motivation pour les membres de l'entreprise, d'engagement dans l'action<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>[Http://www.lesechos.fr/](http://www.lesechos.fr/), Consulté le 28/03/2013

## B. La nécessaire et délicate gestion de la culture d'entreprise

### 1. Deux conditions essentielles à respecter

**a. Culture doit être forte.** La culture d'une entreprise est forte quand elle soude tous les employés. Une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement (Exemple : Longchamp a été moins impactée par la crise, car étant une entreprise de type familiale elle n'a pas cherché à s'étendre mais « seulement » à se maintenir). Lorsque la culture est forte, elle constitue un atout de performance important pour l'entreprise en question.

**b. Culture d'entreprise doit être orientée performance.** A l'heure actuelle, nombreuses sont les entreprises qui mettent en place des systèmes de notation régissant l'octroi de bonus, en fonction des résultats obtenus<sup>4</sup>. En effet, les salariés sont d'autant plus motivés, qu'ils savent qu'ils peuvent bénéficier d'une rémunération supplémentaire. Nous pouvons donc voir cet outil de rémunération bonus comme un réel outil de culture d'entreprise orientée performance<sup>5</sup>. Au-delà des rites, mythes ou encore symboles de l'entreprise, allier performance et rémunération permet de concilier le côté matériel (Prime de performance) et le côté moral (Reconnaissance).

### 2. Une culture forte est facteur de compétitivité, mais pas automatiquement gage de survie

L'ensemble des valeurs diffusées au sein de l'entreprise doit être évolutif<sup>6</sup>. La culture doit être ouverte. La culture bien que souvent ancrée grâce à une historique important, doit être en accord avec l'environnement changeant. Ainsi la culture se doit d'être évolutive afin de correspondre au mieux aux exigences du marché.

Bien que la culture soit un levier de performance important pour une entreprise, l'adaptabilité au marché et la réactivité ainsi que l'ouverture restent des éléments clefs pour garantir sa pérennité.

---

<sup>4</sup> [Http://www.petite-entreprise.net/](http://www.petite-entreprise.net/), Consulté le 30/03/2013

<sup>5</sup> [Http://www.petite-entreprise.net/](http://www.petite-entreprise.net/), Consulté le 30/03/2013

<sup>6</sup> [Http://lecercle.lesechos.fr/](http://lecercle.lesechos.fr/), Consulté le 31/03/2013

## II. L'IMPORTANCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE LORS DES FUSIONS/ACQUISITIONS

Lors des opérations de fusions/acquisitions, les entreprises doivent prendre en compte les différences culturelles qui peuvent être présentes au sein même des entreprises, mais aussi les différences culturelles au niveau national.

Leur prise en compte est primordiale afin de garantir les opérations de fusions/acquisitions.

### A. La manifestation du choc culturel

#### 1. Origines des conflits culturels

**a. L'entreprise se concentre sur les aspects financiers.** En premier lieu la manifestation du choc culturel peut s'expliquer par le fait que lors d'une fusion/acquisition, il est commun que les entreprises se concentrent sur les points financiers et techniques au détriment de l'aspect humain et par conséquent culturel.

Occulter ses aspects peut menacer la réussite de la fusion est déclencher le choc culturel.

Mais il n'est pas le seul élément déclencheur du choc culturel.

**b. Le choc culturel peut être induit par : Stéréotypes, préjugés et jugements de valeurs.**

Les stéréotypes : donnent une image figée des individus, fondés sur des généralisations simpliste et répétitif (Ex : Les Allemands perçoivent les Français comme des personnes peu travailleuses, râleuses et chauvines)<sup>7</sup>.

Les préjugés et jugements de valeur : jugement de la personne sans la connaître.

#### 2. Les conséquences des conflits culturels

**a. De la non-maîtrise des chocs culturels.** Si les chocs culturels ne sont pas maîtrisés, il peut émerger au sein de l'entreprise des rapports de force<sup>8</sup>.

L'absence de maîtrise des chocs culturels peut entraîner des bouleversements et des réactions négatives (conflits). Il peut aussi avoir pour conséquences le départ des meilleurs employés, baisse de la productivité, perte de confiance envers les dirigeants.

La maîtrise du choc est donc primordiale.

**b. Conséquences structurelles possibles<sup>9</sup>.** Conformité à la culture dominante : rapport de domination afin de réduire les différences. Peut avoir pour conséquences des réactions de rejet.

Consensus ou recherche de compromis : cette pratique cherche à trouver un point d'équilibre, on cherche à trouver une norme commune acceptable par les deux groupes. Innovation minoritaire : l'entreprise innove en adoptant la position qui provient d'une minorité. Changement dans la polarisation : personnes ayant des cultures différentes trouvent des éléments spécifiques sur lesquels elles s'accordent. Rupture : clivage important.

---

<sup>7</sup> MEIER O., Management interculturel, Ed. DUNOD

<sup>8</sup> MEIER O., SCHIER G., Fusion et acquisitions, Ed. DUNOD

<sup>9</sup> MEIER O., Management interculturel, Ed DUNOD

## B. Gestion du choc culturel

### 1. La détection de problèmes internes

**a. Analyser les risques culturels de la nouvelle alliance avant le début du processus de fusion.** La différence existante entre les cultures des entreprises concernées par les fusions/acquisitions peut être mesurée à l'aide d'enquêtes internes<sup>10</sup>. Ce type de travail, véritable audit interne, est souvent confiée à des cabinets externes, cette opération d'analyse coûte donc cher et est, par conséquent, peu employée. Cependant, elle permet de détecter des problèmes tels que<sup>11</sup> : sentiment d'échec, angoisse, difficultés de communication.

**b. Le rôle des équipes dirigeantes.** Le style de management est, en effet, une des composantes de la culture d'entreprise et va permettre de faire perdurer certaines valeurs et d'en supprimer d'autres. D'un côté, les dirigeants doivent veiller à faire preuve de cohérence entre ce qu'ils avancent et ce qu'ils mettent en œuvre dans le but de favoriser la bonne réalisation de l'opération. Parallèlement, les managers choisis pour mener à bien cette dernière doivent posséder des profils spécifiques<sup>12</sup> : accepter de faire confiance, savoir appréhender les changements, être impliqué dans le projet de fusions/acquisitions et être capable de prendre du recul.

### 2. Vers une alliance culturelle : L'ultime espoir

**a. La gestion des différences culturelles.** Le but de l'organisation sera alors de se diriger vers une intégration rapide des valeurs communes : plus cette cohésion sera rapide, plus l'opération de fusions/acquisitions sera simplifiée. Pour parvenir à cet objectif, il est possible de mettre en place des plans de communication visant à faire participer les salariés au processus de changement, amener l'adhésion du personnel aura pour effet de limiter les refus et les réactions négatives.

**b. Création d'une nouvelle culture.** Il est possible de dire que la réalisation parfaite d'un processus de fusions/acquisitions se matérialise par l'apparition d'une culture hybride. Cela est synonyme d'acceptation d'une part, et de renonciation d'autre part : cet arrangement que constitue la culture hybride sous-entend que chacune des parties a accepté d'abandonner une partie de ses valeurs, rites - et autres manifestation de sa propre culture - au profit de la réussite du projet commun. La mise en place de cette nouvelle culture dépend, en grande partie, de la gestion des différences culturelles.

---

<sup>10</sup> MEIER O., SCHIER G., Fusions et acquisitions, Ed. DUNOD

<sup>11</sup> BRAULT D., Les 100 premiers jours d'une opération de fusion acquisition, Ed. DE BOECK

<sup>12</sup> MEIER O., SCHIER G., Fusions et acquisitions, Ed. DUNOD

## CONCLUSION

« *La culture, c'est ce qui fait que chaque entreprise est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture.* »<sup>13</sup>

Les économies réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières. La culture d'entreprise est un levier de performance qui permet à la fois la maximisation des profits de l'entreprise sans négliger l'aspect humain de la relation de travail. Cependant pour que la culture d'entreprise soit un facteur de performance dans les entreprises, il faut qu'elle respecte certaines conditions et qu'elle soit correctement utilisée dans les entreprises.

Néanmoins, bien que la culture d'entreprise permette d'accroître la compétitivité d'une structure et ainsi d'augmenter la performance de cette dernière, elle n'est pas pour autant un gage de pérennité pour l'organisation. Dans le but d'assurer sa pérennité, une entreprise opte parfois pour un développement stratégique de type fusions/acquisitions. Elle se doit d'envisager les conséquences financières d'une telle opération, cependant elle ne doit pas occulter les aspects non financiers tels que la culture d'entreprise. Une mauvaise maîtrise de cette dernière amorce la naissance d'un choc culturel et par extension augmente la probabilité d'échec du processus de fusions/acquisitions.

Des outils et techniques ont été progressivement mis en place afin de palier au risque de chocs culturels tels que les audits internes ou une sélection rigoureuse des équipes dirigeantes en charge du projet. Tous ces efforts concourent à l'apparition d'une nouvelle culture appelée *culture hybride*.

---

<sup>13</sup>DELAVALLEE E., La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d'organisation

## BIBLIOGRAPHIE – SITOGRAPHIE

BRAULT D., Les 100 premiers jours d'une opération de fusion-acquisition, Ed. De Boeck

MEIER O., SCHIER G., Fusions et acquisitions, Ed. DUNOD

MEIER O., Management interculturel, Ed. DUNOD

SAINT GEORGES, P., Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, Communication et Organisation, 1993

[Http://www.lesechos.fr/](http://www.lesechos.fr/), Consulté le 28/03/2013

[Http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf/](http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf/), Consulté le 22/03/2013

[Http://www.petite-entreprise.net/](http://www.petite-entreprise.net/), Consulté le 30/03/2013 – 31/03/2013