

Didier Pitelet

# LE PARI DE LA CULTURE

Petit éloge de la  
**culture d'entreprise**

Préface de

**MATTHIEU RICARD**

EYROLLES

# UNE ENTREPRISE SANS CULTURE EST COMME UN ZÈBRE SANS RAYURE

Didier Pitelet propose ici un formidable guide pour agir, une exploration sans concession de l'avenir du monde professionnel et politique.

- **Réussir la transition d'une humanité autiste et individualiste vers une humanité ouverte et inclusive.**
- **Comprendre le rôle central de l'entreprise pour un vivre ensemble destiné à tirer la population vers le haut.**
- **Sortir de la logique de déshumanisation qui inhibe l'entreprise et la détruit à petits feux.**
- **Découvrir les modèles alternatifs existants qui élèvent la culture en pilier de la performance économique et sociale.**
- **Oser revendiquer une culture discriminante : un droit et un devoir pour l'entreprise qui se veut véritable espace de vie.**

La culture est, au sens propre comme au figuré, dans la nature de l'Homme et la raison d'être de chaque entreprise : au lecteur de s'en convaincre !



Après une carrière consacrée à l'accompagnement du changement, des relations humaines et à la communication, dont seize ans à diriger différentes structures de Publicis, **Didier Pitelet** a fondé Onthemoon en 2006, agence spécialisée en culture d'entreprise et en communication corporate. Reconnu comme l'un des meilleurs experts européens, il dirige des séminaires sur l'enjeu du corporate humain et conseille de grands groupes et de nombreux dirigeants sur le développement de leur réputation.

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

# **Le pari de la culture**

## **Petit éloge de la culture d'entreprise**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Mise en pages : Sandrine Escobar

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56468-6

Didier PITELET

# **Le pari de la culture**

## **Petit éloge de la culture d'entreprise**

Préface de Matthieu Ricard

**EYROLLES**





*« La culture d'entreprise est le miroir du vivre ensemble. »*

En hommage aux victimes des attentats de Paris,  
le 7 janvier et le 13 novembre 2015.

### **Du même auteur**

*Le prix de la confiance*, Eyrolles, Paris, 2013

*Les 7 clés du leadership*, Philippe Wattier (dir.), éditions de l'Archipel, Paris, 2010

*Les Patrons sont morts... Vive les patrons : les enjeux de la réputation de l'entreprise*, Alban éditions, Paris, 2009

*La nouvelle parole de l'entreprise : essai sur le marketing social*, Médialivre, Paris, 2005

*Regards sur l'avenir des jeunes*, éditions GT, Paris, 2003

*Au nom des autres : dis-moi qui est ton DRH, je te dirai quel président tu fais*, éditions LPM, Paris, 2001

# Table des matières

**PRÉFACE** ..... 9

## **INTRODUCTION**

**PETITES PENSÉES QUI PARLENT AU CŒUR** ..... 17

## **CHAPITRE 1**

**OSONS BALAYER DEVANT NOS PORTES : TRENTE GLORIEUSES,  
TRENTE PITEUSES, TRENTE CHAMALLOWS** ..... 21

## **CHAPITRE 2**

**BIEN-ÊTRE, CONSIDÉRATION, BONHEUR...  
ET SI TOUT CELA DEVENAIT UN VRAI CHOIX ?** ..... 43

## **CHAPITRE 3**

**LES MODÈLES ALTERNATIFS EXISTENT, JE LES AI RENCONTRÉS** ..... 67

Le groupe Rocher, l'amour du végétal ..... 74

GiFi, la culture du plaisir ..... 76

Le groupe Auchan, la culture de l'économie ..... 77

Altrad, l'histoire du petit berger syrien  
devenu l'entrepreneur mondial 2015 ..... 78

Bouygues Telecom, « tout n'est pas à vendre ! » ..... 80

Schmidt Groupe, l'adn familial devenu culture ..... 82

Une force d'adaptation ..... 84

l'inversion de la pyramide ..... 86

**CHAPITRE 4**

LA CULTURE D'ENTREPRISE À L'ÉPREUVE DES MUTANTS ..... 89

**CHAPITRE 5**

UN MONDE 24 H/24 À 360° : L'HYPERCONNEXION ..... 109

**CHAPITRE 6**

DIS-MOI QUELLE EST TA CULTURE, JE TE DIRAI QUI JE SUIS ..... 127

**CHAPITRE 7**

LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE SUR LE PLAN HUMAIN ..... 151

**CHAPITRE 8**

DU PAIN SUR LA PLANCHE ..... 163

N° 1 – Réinventer la fonction RH et sa légitimité ..... 164

N° 2 – La rupture de sens, ou comment rendre légitime  
la vision d'entreprise ..... 167

N° 3 – L'arrivée des mutants ..... 170

N° 4 – Organisation du travail : télétravail, *flex office*...  
Vers une diaspora salariale ? ..... 178

N° 5 – La qualité de vie au travail ..... 182

N° 6 – La transformation numérique de l'entreprise ..... 186

N° 7 – Faire de la culture et de la réputation de l'entreprise  
une priorité absolue ..... 202

SOURCES ..... 208

**IL FAUT BIEN CONCLURE...**

LA CULTURE DESSINE NOTRE AVENIR ..... 209

**REMERCIEMENTS** ..... 213

# Préface

par Matthieu Ricard

J'ai rencontré Didier Pitelet en 2014 lorsqu'il m'a demandé d'apporter mon témoignage dans le cadre d'une convention pour les dirigeants de la SNCF qu'il organisait sur le thème de la confiance, inspirée de son précédent ouvrage, *Le Prix de la confiance* (Eyrolles, 2013).

De cette rencontre, je retiens la volonté de placer l'humain au cœur de la vision de l'entreprise, de favoriser la coopération, la solidarité, l'esprit d'équipe et la confiance. Malheureusement, dans la société actuelle, la confiance a diminué pour toutes sortes de raisons. Il y a cinquante ans, un sondage d'opinion effectué en Amérique du Nord et en Europe par l'entreprise Gallup soulignait que 60 % des gens faisaient, *a priori*, confiance à autrui. Ce chiffre est tombé à 30 % aujourd'hui. Le manque de confiance est délétère et endommage les rapports humains.

La culture d'entreprise, c'est le miroir même de l'entreprise, ce qui la rend unique et ce qui motive – ou démotive – ses équipes. Si l'on entre souvent dans une entreprise pour y trouver un emploi, on y reste pour sa culture.

Pour donner deux exemples quelque peu inhabituels mais révélateurs, deux entrepreneurs que j'ai rencontrés, Ricardo Semler et Dieter Paulman, l'un Brésilien, l'autre Allemand, ont eu la même idée : faire confiance à leurs employés et collaborateurs afin d'engendrer une culture au sein de laquelle tous soient non seulement heureux de travailler mais également désireux d'honorer la confiance qui a été

placée en eux. Ricardo transforma l'entreprise dont il avait hérité de son père tandis que Dieter fonda une entreprise de travail temporaire. Ricardo a annoncé à ses employés (l'entreprise comptait alors quatre mille personnes) qu'ils pouvaient fixer eux-mêmes le montant de leur salaire et la durée de leurs vacances. Il a ajouté : « Bien sûr, nous sommes tous dans le même bateau. Si vous n'êtes pas raisonnables, nous ferons naufrage et nous retrouverons tous sans emploi. » La confiance s'est instaurée sans difficultés. Chacun a jugé raisonnablement quel était le salaire qui correspondait à ses capacités. L'entreprise a prospéré et Ricardo en a fondé plusieurs autres reposant sur le même principe, tout en utilisant les bénéfices résultant de sa prospérité pour fonder des écoles. Quant à Dieter, il décida de payer ses employés mieux que ne le faisaient les entreprises concurrentes et leur annonça qu'il n'y aurait pas de système de contrôle du travail des uns et des autres. Chacun devait faire de son mieux dans un climat de confiance. L'entreprise devint l'une des plus prospères du pays et, en vingt ans, quasiment personne ne la quitta, si ce n'est pour des raisons de santé, familiales ou autres contingences personnelles. Ces deux entrepreneurs ont réussi à créer une culture constructive, bénéfique à tous.

L'extrême opposé est illustré par l'entreprise Enron, qui connut une faillite retentissante en raison de multiples malversations : le président d'Enron, Jeffrey Skilling – à présent sous les verrous – instaura une compétition acharnée au sein de son entreprise. Il institua notamment une commission d'évaluation interne entre collègues, sommés de se juger mutuellement. Puis il congédiait tous ceux qui obtenaient un faible score. Jusqu'à 20 % des employés passaient ainsi à la trappe chaque année, non sans avoir été préalablement humiliés via un site Internet sur lequel on brossait d'eux un portrait peu flatteur. Pour pouvoir survivre dans le monde d'Enron, il fallait donc s'acharner sur ses collègues ! Exemple à ne pas suivre...

Il me semble ainsi que l'on peut dégager trois éléments constructifs dans la culture d'une entreprise :

- ▶ l'incarnation du leadership ;
- ▶ la capacité à créer de la confiance ;
- ▶ la capacité à vivre l'altruisme.

Tout d'abord, le leadership. Un vrai leader doit être en premier lieu au service de l'entreprise, des humains qui la composent et de la société dans laquelle elle évolue. Un leader qui incarne cet idéal peut susciter l'enthousiasme et la pleine collaboration de son équipe. Une étude, menée au sujet de plusieurs centaines de leaders dans le monde entier, a montré que les leaders les plus admirés étaient ceux qui avaient une vision très vaste et qui, sur le plan personnel, conservaient une certaine humilité. Un leader doit ainsi incarner les principes qu'il prône. Le messenger devient le message.

Il y a bien sûr des patrons qui sont momentanément efficaces au prix d'actes de dureté, d'un manque d'empathie, et qui réussissent à tirer leur épingle du jeu. Mais, le plus souvent, les choses tournent à l'aigre : désengagement des salariés et des managers intermédiaires, cas de *burnout* (qui peut affecter les dirigeants aussi bien que ceux qui travaillent avec eux), risques psychosociaux, etc. Ces leaders froids – on a même parlé de « psychopathes en cravate » – génèrent des frustrations qui s'accumulent et pourrissent l'entreprise.

Aujourd'hui, beaucoup de gens se plaignent des mauvaises conditions qui prédominent souvent sur les lieux de travail. Parmi les causes de leurs difficultés – qui peuvent mener à l'« épuisement professionnel », au *burnout* –, ils mentionnent fréquemment le manque de contrôle sur leurs activités, les conflits de valeurs, les sentiments de frustration, le doute sur leurs propres capacités, l'agressivité et la colère, et le fait que les frontières entre leurs responsabilités et celles d'autrui sont souvent mal définies. En particulier, un *burnout* se met en place lorsque les

employés ont l'impression que leur mission est définie de manière trop étroite et que l'on ne donne pas suffisamment de place à leur créativité. En conséquence, leurs capacités ne peuvent pas s'exprimer au mieux parce qu'ils n'ont pas la liberté de réfléchir, de créer, d'innover. Ils en viennent parfois à culpabiliser et à penser que c'est eux qui ne sont pas à la hauteur de la situation, alors que c'est bien leur environnement qui est contre-productif.

Chez Google, à Mountain View en Californie, les employés peuvent utiliser 25 % de leur temps pour mener à bien un projet créatif de leur choix. Ce n'est pas pour rien que Google est aujourd'hui à la pointe de l'innovation dans de multiples domaines. Selon les enquêtes d'opinion, Google est l'une des entreprises américaines où l'on a le plus de plaisir à travailler. Les gens y travaillent beaucoup mais les conditions sont excellentes : à dix heures du matin vous pouvez croiser quelqu'un en maillot de bain avec une serviette sur l'épaule qui va faire un plongeon dans la piscine du campus. On peut venir avec son chien si on le souhaite. De la nourriture bio gratuite est disponible tous les cent mètres. De ce fait à la fin de la journée, le plaisir de travailler n'est pas diminué.

En général, une activité devient plaisante si elle n'est ni trop ardue ni trop facile : on entre alors dans ce que le psychologue Mihály Csíkszentmihályi appelle le « flux » ou la « fluidité » (« *flow* », en anglais). Pour entrer dans ce flux et le maintenir, il faut que la tâche mobilise toute notre attention et forme un défi à la hauteur de nos capacités : si elle est trop difficile, la tension s'installe, puis l'anxiété ; si elle est trop facile, on va se relâcher et vite s'ennuyer. Dans la plupart des cas, cette fluidité est ressentie comme une expérience très satisfaisante. La prise en considération de l'expérience du flux a permis, dans de nombreux cas, d'améliorer les conditions de travail dans les entreprises (voir l'exemple de Volvo en Suède, notamment).

Comment faire ? Au sein d'une entreprise, il faut promouvoir une coopération inconditionnelle, un véritable esprit d'équipe. Pour ceux qui pensent que la compétition intra-muros est efficace, rappelez-vous l'exemple d'Enron. Toutes les études sociologiques portant sur les conditions de travail dans l'entreprise montrent que si la compétition est saine dans un marché ouvert entre firmes concurrentes, au sein de l'entreprise, une compétition permanente est contre-productive. Il a aussi été montré que les entreprises où il fait bon travailler sont, en moyenne, plus prospères que les autres.

Pourquoi ? Si vous naviguez sur un bateau, la meilleure chose à faire pour réussir la traversée de l'océan, c'est de coopérer au mieux de vos capacités. La coopération implique la confiance, le respect de l'autre, la reconnaissance de ses qualités, la bienveillance et l'ouverture pour offrir à chacun un espace dans lequel il pourra exprimer ses capacités et sa créativité. Il faut aussi un partage des connaissances et une bonne circulation de l'information. Il importe également de minimiser le poids des strates hiérarchiques, qui empilées les unes sur les autres sont un frein naturel à la confiance, à l'empathie et à la créativité.

Frédéric Laloux, qui fut l'une des jeunes stars de McKinsey, décida de voler vers de nouveaux horizons et d'étudier les entreprises « horizontales » qui s'auto-organisent et ont aboli toute forme de hiérarchie verticale. Dans son ouvrage *Reinventing organizations* (Diateino, 2015), il donne de multiples exemples de telles entreprises qui ont prospéré au-delà de toutes espérances et prédictions.

Mais pour être un membre responsable d'une communauté fondée sur la confiance, il faut aussi que nous cultivions nous-mêmes les qualités que nous souhaitons trouver chez les autres. C'est l'affaire de l'entraînement de l'esprit. C'est bien avec notre esprit que nous avons affaire du matin au soir. C'est lui qui détermine la qualité de chaque instant qui passe. Notre esprit et notre conscience traduisent en bien-être ou

en mal-être des circonstances extérieures. Tout le monde sait que l'on peut être misérable dans un petit paradis et garder sa joie de vivre même dans l'adversité. Il est donc très précieux de cultiver les ressources intérieures qui permettent de gérer les hauts et les bas de l'existence.

Maîtriser notre esprit, ce n'est pas l'emprisonner dans un carcan. C'est, à la manière d'un marin qui prend la barre de son bateau et navigue dans la direction désirée, faire en sorte que notre esprit ne soit pas emporté par des flots de pensées sauvages, de distractions, de ruminations inutiles et malsaines. Il importe que notre esprit soit flexible, ouvert et équilibré, et que nous ayons les bonnes émotions, au bon moment, au niveau approprié, pour que les rapports humains soient constructifs et bienveillants.

L'usage de la « pleine conscience » est de plus en plus répandu dans le monde de l'entreprise. Cette technique vise à nous rendre plus attentifs et lucides envers nos pensées, nos sensations, nos émotions et nos réactions, afin d'éviter que nous tombions dans des modes de pensée automatiques et des comportements indésirables ou toxiques. C'est à Jon Kabat-Zinn que l'on doit l'introduction de la pratique de la pleine conscience dans le monde hospitalier, il y a plus de trente ans. Depuis, la « réduction du stress par la pleine conscience » (*mindfulness based stress reduction* ou MBSR) a été enseignée avec un succès considérable dans des centaines d'hôpitaux dans le monde.

Aujourd'hui, la pratique de la pleine conscience se fait également dans l'entreprise. L'une des plus grandes multinationales du monde de l'investissement, BlackRock, compte par exemple 1 200 employés qui pratiquent régulièrement la pleine conscience. Selon eux, l'atmosphère au sein de l'entreprise s'est manifestement humanisée.

L'étude menée par Sébastien Henry (voir son livre *Ces décideurs qui méditent et s'engagent*, Dunod, 2014), qui fut lui aussi en son temps chef d'entreprise, montre que la vaste majorité des responsables ayant

adopté la pratique de la pleine conscience affirment qu'ils ont acquis un meilleur jugement qui leur permet de prendre des décisions de façon plus posée et plus sage. Ils notent aussi l'amélioration de leurs relations avec les autres.

Correctement pratiquée, la pleine conscience favorise naturellement l'essor de la bienveillance. Toutefois, alors qu'elle fait ainsi son entrée dans le monde de l'entreprise, afin d'éviter tout risque de l'utiliser comme un simple outil pour augmenter sa concentration afin d'atteindre des objectifs éthiquement discutables (on pourrait imaginer un sociopathe sans merci se servant de la pleine conscience pour mieux parvenir à ses fins égoïstes), l'intégration d'une composante altruiste – dans ce qui pourrait être appelé « la pleine conscience bienveillante » – pourrait offrir un moyen très puissant et purement laïque de cultiver la bienveillance, de promouvoir la qualité du lien social au sein de l'entreprise et de développer, en général, une société plus altruiste.

Comment faire pour inclure cette pleine conscience bienveillante dans la culture d'entreprise ? Il est indispensable de prendre un peu de temps pour la cultiver, idéalement quinze à vingt minutes chaque matin. En plus de cela, Chade-Meng Tan, l'un des premiers ingénieurs embauchés par Google, propose une méditation de dix secondes chaque heure. Qui n'a pas dix secondes à sa disposition ? Pendant dix secondes, il s'agit de regarder autour de vous, dans la pièce, par la fenêtre ou dans la rue et – sans pour autant sauter au cou de ceux que vous rencontrez, ce qui pourrait vous attirer des ennuis ! – en posant le regard sur ceux que vous croisez, de souhaiter intérieurement : « Puisse cette personne être heureuse et en bonne santé ; puisse-t-elle s'épanouir dans l'existence et accomplir les aspirations qui lui sont chères. »

L'expérience montre que si vous faites cela pendant dix secondes, les effets bienfaisants se poursuivront bien au-delà de ces dix secondes. C'est un peu comme un flacon de parfum : on l'ouvre, on le referme

et le parfum flotte dans l'air pendant un certain temps. Peu à peu, une sorte de lien invisible se crée entre ces périodes de dix secondes, d'heure en heure ; cela engendre une attitude qui se maintient et se nourrit au fil de la journée.

Je participe depuis des années à des programmes de recherche en neurosciences qui portent sur les effets de l'entraînement de l'esprit sur le cerveau – non seulement chez des « méditants » qui ont fait 50 000 heures de méditation, mais aussi chez des personnes qui ont pratiqué vingt minutes par jour pendant un mois – et ont observé des changements fonctionnels et structurels dans le cerveau, ainsi qu'un renforcement du système immunitaire.

La culture d'entreprise est la somme de ces postures et de ces considérations qui font du « vivre ensemble » le postulat de l'épanouissement de chacun. Toutefois, une culture d'entreprise n'a de sens que si elle est vécue et ne se limite pas à un exercice de communication. Au sein de l'entreprise, comme dans notre vie personnelle, il est donc essentiel d'engendrer une « spirale vertueuse ascendante », fondée sur la confiance et la bienveillance. C'est ainsi que l'on peut favoriser le triple accomplissement de la prospérité de l'entreprise, de notre propre bien-être et de celui d'autrui.

Matthieu Ricard

Docteur en génétique cellulaire, moine bouddhiste tibétain  
et fondateur de Karuna-Shechen

## Petites pensées qui parlent au cœur

Parler de mutations et de transformations du monde du travail est désormais un euphémisme : le monde ne change pas, il a changé ! Celles et ceux qui campent encore sur la rhétorique du changement n'ont tout simplement pas intégré le changement. La France semble depuis quinze ans figée dans le refus d'un « autre monde », plus ouvert, plus transversal, et bloquée davantage dans des postures que dans des convictions – contrairement à nombre d'autres pays qui se montrent plus agiles et plus ouverts, à commencer par ces pays que l'on qualifiait jadis de « pays en développement » et qui, aujourd'hui, font montre de fortes croissances.

Les « Trente Piteuses » ont eu un double effet parallèle en France : la déliquescence du lien citoyen et du lien social en entreprise ; le point commun caricatural est l'effet conjugué de l'absence de vision, de l'absence de reconnaissance et d'un déclin culturel. La porosité du lien citoyen et du lien social est telle que le mal-être est devenu une caractéristique de la France, qui est montée sur la deuxième place du podium des pays les plus pessimistes<sup>1</sup>.

---

1. Source : étude BVA-WIN, décembre 2014.

L'accélération de la prégnance des marchés financiers et son influence sur les modèles de gouvernance et de biorythme des entreprises ont eu des incidences sans précédent sur le « vivre ensemble » des entreprises ces vingt dernières années : crise de confiance inédite, rejet des modèles de management *top-down*, explosion des facteurs de risque (stress, risques psycho-sociaux, burnout, clivage net entre le modèle des grands groupes et celui des ETI/PME, mutation des liens entre entreprise et génération Z...). Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement de se projeter dans l'avenir mais d'inventer un nouveau lien social cohérent avec le nouveau monde et ses « nouveaux êtres humains », avec pour objectif de définir les composantes propres à chaque entreprise de la relation de confiance qu'elle veut garantir.

La déshumanisation des organisations (réelle ou ressentie) interroge sur le sens même du travail, de l'esprit d'entreprise, de la fierté d'appartenance, de l'association entre projet individuel et projet collectif...

La mise en perspective proposée dans ce livre aborde des sujets qui sont autant de défis humains : la génération Z ou l'arrivée des « mutants » dans le monde du travail ; l'organisation du travail (décentralisation du travail et management) ; la culture d'entreprise comme levier du changement ; la confiance ; la reconnaissance de l'improvisation comme levier d'agilité des entreprises ; la conjoncture (conséquences du départ à la retraite des *baby-boomers*) ; la digitalisation des relations en entreprise.

Mon expérience du vécu en entreprise m'a convaincu que la clé de voûte d'un équilibre et d'une performance humaine à reconquérir passe par la (re)conquête de la culture d'entreprise. Dans la majeure partie des cent cinquante à deux cents tables rondes que nous animons chaque année dans le monde entier avec mes équipes, la question du « pourquoi » revient sans cesse : « Nous ne savons plus à quoi nous servons... » ; « Pour quoi agissons-nous ? » ; « Nos managers semblent éloignés de nous... »

La France, avec sa rigidité et l'archaïsme de son dialogue social, tient une place à part dans le monde économique ouvert que nous connaissons aujourd'hui. Mais, quitte à tordre le cou à certaines idées reçues, je ne crois pas que les Français soient plus malheureux que les autres, loin s'en faut. En revanche, il est clair que notre économie, sous la pression d'un paritarisme désuet et d'un état omnipotent, s'est sclérosée en entraînant dans sa chute le sens de l'adhésion collective, du partage et de l'ascenseur social.

En balayant certaines des sources à l'origine des maux actuels, en forçant parfois le trait, je me suis efforcé de prouver qu'il y a des alternatives à la tartufferie de certains modèles, que le bonheur au travail est un droit fondamental qui se gagne et se mérite, et que l'entreprise peut revendiquer d'être culturellement discriminante... Mais pour que le lecteur ne soit pas que lecteur, je lui fais partager sept défis humains à relever pour faire de sa culture d'entreprise une vraie source de fierté !

Et si la culture d'entreprise redevenait le bien le plus précieux à partager ?

Votre dévoué.