

KULT-E

LE MAGAZINE DES CULTURISTES AVERTIS

COMPÉTENCES & CULTURE

**La culture, atout ou frein dans le milieu professionnel ?
Suivez le guide !**



**Dans notre numéro ce mois-ci,
"UN CAFÉ AVEC" Jacques Merten,
Directeur des ressources
humaines Claas Tractor**

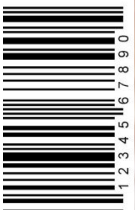
BUSINESS

**L'uniformisation
culturelle liée à la
mondialisation, un
risque pour les
compétences ?**

LA PAUSE OLI

**Oli vous donne son point
de vue : la culture gé,
indispensable - ou pas -
en entreprise ?**

G0619-BEST- F : 18,50€



LE SEUL NUMÉRO - MAI 2019

COMPÉTENCES & CULTURE

En fait, ça veut dire quoi ?

Compétence

nom féminin

(bas latin competentia, juste rapport)

Aptitude d'une autorité à effectuer certains actes.

Aptitude d'une juridiction à instruire et à juger une affaire.

Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger : avoir des compétences en physique.

Familier. Personne qualifiée : Les plus hautes compétences médicales ont examiné le cas.

Aptitude d'un fluide (eau ou vent) à déplacer des éléments d'une taille donnée.

Caractère d'une roche compétente.

Culture

nom féminin
(latin cultura)

Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels.

Connaissances dans un domaine particulier

: Elle a une vaste culture médicale.

Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : La culture occidentale.

Dans un groupe social, ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langage, gestes, vêtements, etc.) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que

lui : Culture bourgeoise, ouvrière.

Ensemble de traditions technologiques et artistiques caractérisant tel ou tel stade de la préhistoire.

EDITO...

...À 12 MAINS

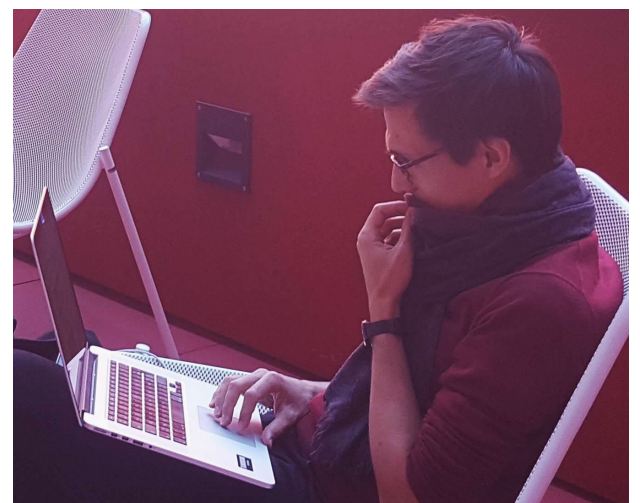
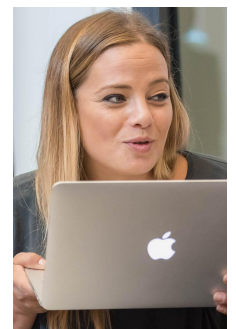
Cela sert-il véritablement à quelque chose d'avoir dans son équipe un champion de *Trivial Pursuit* ? Mélanger les nationalités au sein de son entreprise est-il réellement une bonne idée ? Les méthodes appliquées dans des firmes étrangères sont-elles nécessairement transposables dans sa propre structure ?

Si ces questions semblent n'avoir aucun lien les unes avec les autres, elles illustrent pourtant une chose : selon que l'on parle de culture générale, de culture nationale ou de culture d'entreprise, la culture pose, par sa polysémie et la variété des situations qu'elle recouvre, de multiples défis à la gestion d'une entreprise et de ses salariés.

Ainsi, de manière générale, peut-on dire que *la culture est véritablement un atout dans le milieu professionnel* ? A travers ce magazine entièrement dédié à cette question, nous avons cherché à refléter la complexité de cette problématique en l'abordant sous différents angles.

En allant du microscopique au macroscopique, du particulier - l'individu - vers le général - l'entreprise et l'influence de la mondialisation, de l'impact positif que peut avoir la culture au niveau du cerveau à la notion de culture générale, en passant par le paradoxe que cette dernière peut engendrer dès lors que l'on parle de culture d'entreprise, sans oublier les cultures extérieures et la transposition ou non des bonnes pratiques d'ailleurs, le tout mis en lumière par le témoignage de Claas France, tout, tout, tout, vous saurez tout sur les compétences et la culture.

Bonne lecture !





玄坂小路

ZOO

MINT

金券
販売 買取

アコム
Fulshy

ビール券
商品券
切手・印紙
航空券

MONEY
EXCHANGE

回転寿司
元祖寿司

ヘルス
平成女学園

BAR

VOTRE KULT-URE CE MOIS-CI

SCIENCES

CULTURE + COMPÉTENCES? LA PREUVE PAR LE CERVEAU!

PAGE 8

LA PAUSE OLI

POURQUOI LA CULTURE GÉNÉRALE EST INDISPENSABLE EN ENTREPRISE

PAGE 11

MANAGEMENT

LA CULTURE D'ENTREPRISE, CONDITION SINE QUANON DE LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION?

PAGE 12

INTERNATIONAL

EST-IL SOUHAITABLE, ET MÊME POSSIBLE, D'IMPORTER DES BONNES PRATIQUES VENUES DE L'ÉTRANGER ?

PAGE 14

BUSINESS

L'UNIFORMISATION CULTURELLE LIÉE À LA MONDIALISATION RISQUE-T-ELLE D'APPAUVRIR LES COMPÉTENCES?

PAGE 16

UN CAFÉ AVEC..

JACQUES MERTEN, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE CLAAS TRACTOR

PAGE 20



CULTURE + COMPÉTENCES? LA PREUVE PAR LE CERVEAU!

Par Marianne Perreau-Saussine
 m.perreau-saussine@institut-myologie.org

Compte tenu des progrès spectaculaires réalisés dans les vingt dernières années, on ne peut réfléchir aujourd'hui sans faire appel aux neurosciences. L'apport de la culture en matière de compétences n'y fait pas exception.

En effet, comme le montrent Jean-Pierre Ternaux et Franco Clarac, depuis les années 1990, les avancées de la neuroscience ont révolutionné la compréhension des mécanismes de notre cerveau et de la cognition humaine. Il s'agit d'étudier le cerveau dans des situations proches de la « vraie vie », en dehors du cadre simpliste et souvent artificiel des expériences de laboratoire. Cette nouvelle neuroscience de l'individu, dans son cadre naturel, devrait faciliter le transfert à notre vie quotidienne des connaissances accumulées sur notre cerveau depuis vingt ans. Un autre domaine de progrès majeur a été de montrer qu'il était possible et comment il était possible d'agir sur notre cerveau afin d'agir sur nos comportements et nos émotions. C'est la notion de plasticité cérébrale. La voie a été ouverte par le neurologue Richard Davidson à partir de 1992 avec l'exemple des pratiques méditatives. L'objectif était d'établir que la forme d'entraînement mental qu'est la méditation tibétaine crée des transformations dans le cerveau. Ainsi, l'acte méditatif semble pouvoir nous déconditionner de certains automatismes cérébraux et permettre une amélioration de notre bien-être et même de notre santé. Or, de même qu'il a été montré que la méditation permettait d'accroître la plasticité de notre cerveau et d'influer sur nos comportements et nos émotions, la culture est un levier majeur d'activation de nos potentialités cérébrales pour nos vies personnelles et également professionnelles.

Le schéma ci-contre présente les différentes zones cérébrales les plus utilisées ou sollicitées en entreprise. Elle a été élaborée par le Pr Loron de l'hôpital la Pitié Salpêtrière. Ce travail cérébral va ainsi nous permettre de créer de multiples connexions, de multiplier nos facultés mentales et de développer de nouvelles compétences. Cela va même plus loin selon Luc de Brabandere, spécialiste en créativité au sein du Boston Consulting Group : « *Une pensée linéaire et rationnelle marche bien dans un monde certain, dans lequel nous pouvons planifier notre avenir. Mais dans un monde incertain, complexe et en mouvement comme le nôtre, c'est fini. Ce qui fait la différence, désormais, c'est l'audace de s'ouvrir à la nouveauté, à l'imagination, à la capacité à sortir du cadre de ses certitudes.* » Dit autrement, la culture favorise clairement cette aptitude à la « déviance » : le collaborateur cultivé est, mieux qu'un autre, à même de faire ce « pas de côté » qui lui permet, en raisonnant par analogie avec des situations très différentes dans le temps et dans l'espace, de parvenir à une compréhension plus fine des phénomènes complexes.



La culture permet ainsi d'être plus agile, aussi bien dans nos méthodes que dans notre façon de réfléchir. Cela n'est pas un hasard si la culture est l'une des composantes essentielles que l'on retrouve chez les grands stratèges et les grands leaders. C'est également un moyen irremplaçable qui accroît les potentialités cérébrales, permet d'élargir ses champs de compétences, de former sa créativité, son sens de l'organisation, d'éduquer son intuition, de libérer des capacités d'analyse critique, de posséder une identité forte, de posséder les aptitudes pour oser, pour motiver et être motivé, pour communiquer et développer son charisme et bien d'autres choses, qualités essentielles dans le monde de l'entreprise. La rencontre avec les œuvres, les débats qui s'ensuivent, le fait d'aimer ou de ne pas aimer, de comprendre ou de ne pas comprendre, les émotions positives ou négatives que cela génère, les recherches que nous pouvons faire sur ces différents sujets, vont enrichir notre vocabulaire, notre façon de penser, d'imaginer, de ressentir, de décider.

Il y aura ainsi plus de possibilités pour imaginer des solutions porteuses de sens, pour oser être et finalement pour développer un leadership solide, utile à tous. Dans notre monde fluctuant, la culture est l'une des clés principales pour devenir un leader incontournable et un stratège hors pair. Elle devient un outil stratégique pour l'avenir des organisations et de leurs employés, leur créativité, leur performance. La culture offre des voies nouvelles pour une montée en compétences. Comment favorise-t-on l'apprentissage de la culture aux salariés et à qui en revient la responsabilité ? C'est un autre débat qui s'ouvre. ■

**LUK DE
BRABANDÈRE**
BOSTON
CONSULTING
GROUP

Une pensée linéaire et rationnelle marche bien dans un monde certain, dans lequel nous pouvons planifier notre avenir. Mais dans un monde incertain, complexe et en mouvement comme le nôtre, c'est fini. Ce qui fait la différence, désormais, c'est l'audace de s'ouvrir à la nouveauté, à l'imagination, à la capacité à sortir du cadre de ses certitudes.





LA PAUSE OLI

POURQUOI LA CULTURE GÉNÉRALE EST
INDISPENSABLE EN ENTREPRISE

LA CULTURE GÉNÉRALE EST-ELLE VRAIMENT INDISPENSABLE EN ENTREPRISE ?

Par Olivier Clairouin
clairouin@lemonde.fr - @OClairouin

Dans l'enseignement ou dans le cadre d'un recrutement, la tendance actuelle tend à privilégier l'expérience concrète et les compétences pratiques face aux connaissances générales, discréditant de fait l'utilité de tout savoir n'ayant pas directement trait au métier. Pourtant, toute entreprise a intérêt à prendre en compte et favoriser la culture générale de ses salariés, tant au moment de l'embauche que dans son fonctionnement quotidien.

Qui a peint *A Bigger Splash* ? Quand s'est déroulée la Commune de Paris ? Pourquoi a-t-on la chaire de poule lorsque nous avons froid ? Que l'on soit comptable, journaliste, entrepreneur ou manutentionnaire, connaître la réponse à ce type de questions peut constituer la clef d'une carrière.

En effet, si la culture générale est importante chez un collaborateur, c'est déjà parce qu'elle le rend meilleur, quel que soit son rôle. D'abord parce que posséder des connaissances variées permet d'en acquérir davantage, et plus vite. Dans une étude publiée en 1990, trois chercheurs américains ont ainsi démontré que la culture générale permet de faire davantage d'inférences :

lorsqu'une personne est confrontée à de nouvelles informations, la culture générale lui permet de les comprendre plus rapidement en s'appuyant sur des idées ou des concepts déjà mémorisés mais aussi, via ces connexions, de retenir plus efficacement les nouvelles données. Comme le rappelle Daniel T. Willingham, professeur en psychologie cognitive à l'Université de Virginie, la corrélation positive entre la culture générale et la capacité à retenir de nouvelles informations a été prouvée dans des domaines aussi divers que la programmation informatique, la cartographie ou la musique.

Mais surtout, en plus d'être un phénomène incrémental vous permettant de mieux absorber l'information, la culture générale constitue également un outil permettant de réfléchir et d'agir de manière plus efficace. Les joueurs d'échec sont à ce titre un parfait exemple. Une étude célèbre du psychologue néerlandais Adriaan de Groot a ainsi démontré que les champions de la discipline se distinguaient moins par leur intelligence supérieure que par la quantité d'informations et de situations de jeu déjà enregistrées dans leur mémoire. Comme le confirme une autre étude menée plus récemment par le chercheur américain Bruce D. Burns, c'est avant tout l'expérience et la connaissance de situations passées qui permet aux champions d'échec de dominer l'adversaire, parce qu'elle leur permet de prendre un ensemble de micro-décisions rapidement sans même avoir à

réfléchir de manière consciente. En ce sens, si l'on applique cette logique à d'autres domaines que les échecs, accumuler du savoir et de la culture générale facilite la capacité d'un individu à faire des analogies, et lui permet donc de prendre de meilleures décisions plus rapidement.

La culture, un facteur discriminant

On perçoit donc facilement tout l'intérêt que peut avoir une entreprise à mettre l'accent sur la culture générale des candidats qu'elle reçoit pour un poste. Mais cela pose un problème : la culture générale est étroitement liée au capital culturel d'un individu. " *La culture est l'un des facteurs discriminants les plus redoutables : difficilement quantifiable et aux frontières floues, elle n'est pas évaluée puisqu'elle n'occupe aucune place officielle dans le monde de l'entreprise, censé être celui de la rationalité économique* ", rappellent ainsi Olivier Babeau et Coline Debayle dans une tribune parue dans *Les Echos*. Dès lors, si une entreprise met autant l'accent sur la culture générale lors de ses recrutements, ne risque-t-elle pas de renforcer les inégalités en privilégiant les personnes de milieux favorisés ? Reconnaître un tel

risque, c'est finalement reconnaître le rôle qu'une entreprise doit endosser dans la diffusion de la culture générale. Cette dernière ne peut simplement être un critère de recrutement, elle doit faire partie intégrante de sa stratégie managériale.

Et ce pour deux raisons principales. La première, c'est que permettre la diffusion de la culture générale au plus grand nombre permet d'augmenter le niveau général de compétences, et donc d'œuvrer à un environnement de travail plus juste. Comme le résume Eric Donald Hirsh Jr., professeur en sciences humaines à l'Université de Virginie : " *La connaissance rend les gens plus compétents, peu important la race, la classe ou l'ethnicité. C'est un réel égalisateur social* ". En somme, au sein d'une entreprise, s'assurer du partage et de la diffusion de la culture au sens large, c'est contribuer à éviter en son sein la reproduction des inégalités constatées à l'extérieur.

La deuxième raison, c'est que contribuer à la diffusion de la culture générale permet de mieux anticiper l'avenir. En parallèle de la culture d'entreprise, la culture générale permet de relier les individus aux autres, ce qui va à l'encontre de la tendance actuelle à l'hyperspécialisation. Comme le pressent Yuval Noah Harari, la priorité n'est pas de préparer les jeunes citoyens aux métiers et emplois d'aujourd'hui, mais plutôt de leur apprendre à changer. De la même manière, dans le cadre d'un recrutement, il peut être judicieux de s'intéresser à un candidat ayant moins d'expérience dans une fonction précise mais davantage de connaissances générales et de centres d'intérêts, témoins d'une capacité d'adaptation au changement.

Comme l'écrivait Blaise Pascal, " *il est bien plus beau de savoir quelque chose de tout que de savoir tout d'une chose ; cette universalité est la plus belle.*" ■

“ **PROBLÈME : LA CULTURE GÉNÉRALE EST ÉTROITEMENT LIÉE AU CAPITAL CULTUREL D'UN INDIVIDU** ”

MANAGEMENT

LA CULTURE D'ENTREPRISE, CONDITION SINE QUA NON DE LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION?

Par Anne Bardy
anne.collardelle@laposte.net

Notre visite au siège de l'Organisation des Nations Unis à Genève nous a permis de comprendre la complexité de faire travailler ensemble des personnes de pays et de cultures différentes. Il est apparu indispensable de disposer d'un ensemble de règles et de valeurs qui permettent aux compétences de s'exprimer. Et par la même d'assurer la performance.

Ainsi, la culture d'entreprise ou d'organisation peut être définie comme l'ensemble des connaissances, des valeurs et des spécificités de fonctionnement ou de comportement qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par ses membres. Elle permet de se référer à une vision et des valeurs communes. La culture d'entreprise permet de lisser les différences en favorisant l'intégration des nouveaux collaborateurs, elle permet de donner un cadre clair et rassurant afin de promouvoir les projets communs et défendre les intérêts de l'entreprise. Elle favorise une dynamique collective et une vision commune et confère à l'entreprise une identité.

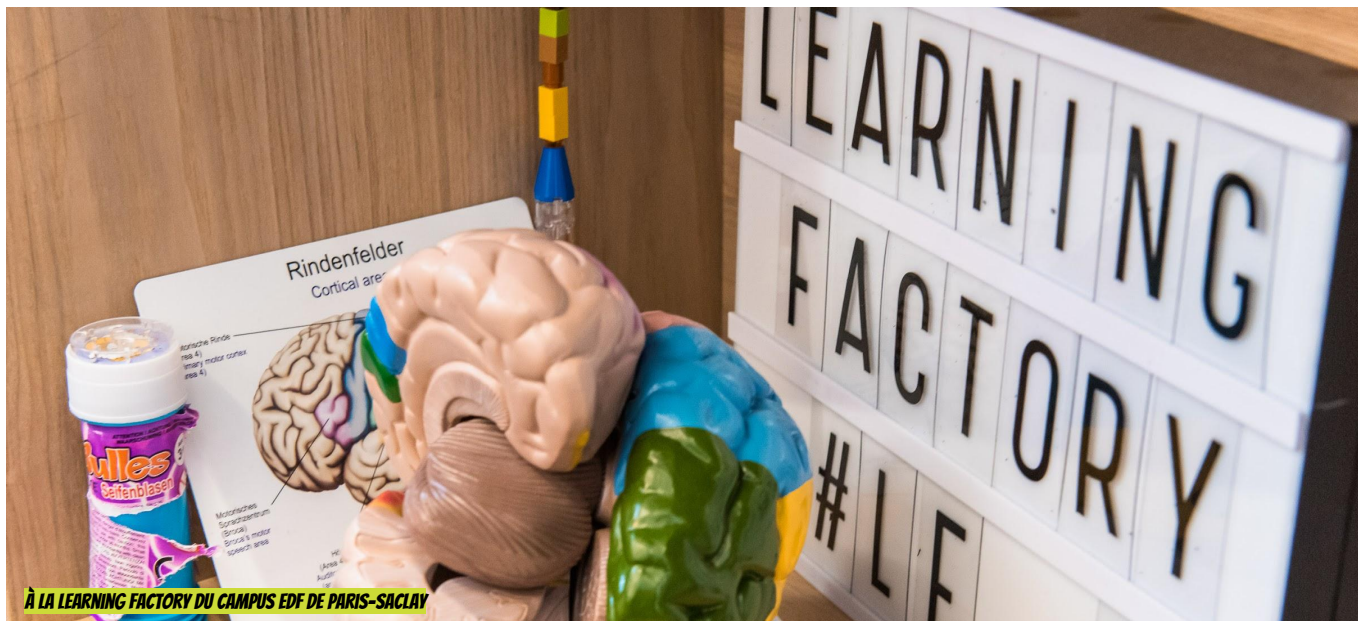
Pourtant, à l'heure de la recherche permanente de l'innovation, ce besoin d'ancrer la culture d'entreprise et de respecter les codes pourrait sembler paradoxal. La culture d'entreprise par le réconfort qu'elle procure dans ses règles et ses rites (cf. *règle des 5R de Cécile Dejoux*) ne devient-elle pas un frein au changement, à la créativité et à la prise de risques ?

Quelques exemples recueillis au gré de nos séminaires ont mis en exergue cette nécessité pour l'entreprise de trouver un équilibre permanent. À Saclay, nous avons tout d'abord été immergés au sein du campus EDF et découvert comment cette grande entreprise a réussi à assurer le respect des processus dans un domaine fortement normé et sensible tout en favorisant la créativité. Ainsi les salles de formation aux nouveaux compteurs Linky cohabitent avec un espace de créativité dans lequel nous avons bénéficié d'un incroyable atelier design fiction.

En Corée, le système basé sur la hiérarchie et la séniorité ne semble pas encourager l'innovation. Pourtant NAVER mise sur le bien-être de ses équipes pour favoriser le bien-être de ses utilisateurs. La *green factory* a ainsi été conçue pour offrir un environnement ouvert afin de favoriser la communication entre les employés.

Au Mans, Claas tractor nous a permis de découvrir comment la culture d'entreprise très ancrée pousse la direction des ressources humaines à trouver des solutions innovantes et redoubler de créativité. En effet, à l'aune de la loi pour choisir son avenir professionnel et la menace d'un bonus-malus, la culture d'entreprise « premium » rend compliquée l'image renvoyée par le recours à l'intérim, option pourtant économiquement viable pour un besoin cyclique et saisonnier.

Ainsi il apparaît que la culture d'entreprise ou d'organisation reste indispensable car elle demeure une base rassurante qui permet d'initier les échanges mais elle doit être transcendée pour laisser la créativité s'exprimer et favoriser l'innovation. ■



À LA LEARNING FACTORY DU CAMPUS EDF DE PARIS-SACLAY



INTERNATIONAL

EST-IL SOUHAITABLE, ET MÊME POSSIBLE, D'IMPORTER DES BONNES PRATIQUES VENUES DE L'ÉTRANGER ?

Par David Guilbaud
davidguilbaud@gmail.com

La mondialisation des flux économiques pose la question des influences réciproques entre les différents modèles d'innovation. Dans ce contexte, la notion de « bonnes pratiques » (*best practices*) a pris une importance croissante au cours des décennies écoulées : les guides et autres recueils de bonnes pratiques se multiplient et sont désormais élaborés tant par des institutions publiques que par des acteurs privés. La démarche consistant à identifier dans chaque pays ou zone économique des « bonnes pratiques » afin d'ensuite les transposer ailleurs est-elle pertinente ? Est-il possible d'aboutir, à terme, à un modèle d'innovation idéal grâce à cette synthèse du meilleur de chaque modèle ?

Il est concevable que le concept de « bonnes pratiques » soit opérant dans certains champs bien délimités, de nature technique et n'appelant pas de débat particulier sur le fond : à titre d'exemple, des guides de bonnes pratiques existent pour guider les administrations nationales dans la transposition des directives européennes. Il s'agit là d'une mission technique exigeant que soient respectées certaines étapes bien déterminées afin d'atteindre le résultat recherché, lequel n'a pas vocation à être discuté.

En revanche, l'application de ce concept à la sphère économique – laquelle demeure, toujours et irréductiblement, un lieu politique – pose deux questions.

La première est celle de la définition des objectifs recherchés : des bonnes pratiques, d'accord, mais pour quoi faire ? Cette définition ne peut se faire dans un cadre « expert » échappant à toute délibération collective. En la matière, l'erreur serait de confier à un acteur unique, tel qu'un cabinet de conseil, la tâche d'identifier des « bonnes pratiques » avec l'objectif très général d'« améliorer la performance » de l'organisation concernée. Cet acteur tiers, dont la responsabilité (au sens *accountability* en anglais) est au demeurant structurellement limitée, serait alors amené à choisir, consciemment ou non, les aspects de la « performance » devant être considérés comme prioritaires. Ses suggestions de « bonnes pratiques » viendraient alors imposer un « agenda » extérieur à l'organisation, sans prendre en compte ni les priorités que celle-ci pourrait souhaiter se donner, ni ses contraintes propres.

Face à ce risque d'imposition d'un modèle « par le haut » selon une logique experte, il faut au contraire affirmer la nécessité d'une délibération préalable, démocratique au sens premier du terme, de l'organisation sur les objectifs qu'elle souhaite atteindre. Une telle délibération est à la fois le moyen d'obtenir l'adhésion des membres de la structure et le gage d'une plus grande pertinence des « bonnes pratiques » qui seront suggérées.

La seconde question est celle de la transposition des bonnes pratiques ainsi identifiées : peuvent-elles elles reproduites telles quelles, quelles que soient les différences entre les contextes locaux ? En réalité, les exemples des modèles japonais et coréen témoignent de ce que les spécificités nationales demeurent indépassables en dépit des effets homogénéisants du capitalisme mondialisé. Plus proche de la France, la comparaison du modèle d'innovation suisse, qui a fait ses preuves, avec le modèle d'innovation français met en évidence les différences qui les opposent : ces différences tiennent pour une large part aux spécificités sociales et économiques de chacun des deux pays, spécificités qu'il ne suffit pas de décider de dépasser pour y parvenir.



Toute « bonne pratique » ne peut être étudiée qu'en relation avec le contexte dans lequel elle existe : chercher à identifier des « recettes miracles » pour s'épargner une réflexion approfondie sur les moyens d'atteindre les objectifs que l'organisation se sera au préalable donnés est une stratégie vouée à l'échec. Plutôt que cette démarche de transplantation de bonnes pratiques d'un modèle à un autre, l'approche consistant à rechercher une hybridation mutuelle des modèles d'innovation nous semble considérablement plus féconde. Claas Tractor nous donne, à travers l'expérience de sa fusion avec Renault Agriculture, un bon exemple de ce que deux entreprises, issues de modèles d'innovation très différents, peuvent se nourrir mutuellement des forces de chacune et compenser leurs faiblesses respectives (voir page 20 l'entretien avec Jacques Merten, DRH de Claas Tractor à ce sujet). Dans cette approche, les bonnes pratiques issues d'un modèle donné ont vocation à évoluer à travers leur confrontation avec l'autre modèle, pour s'y adapter et *in fine* s'améliorer encore.

Plus généralement, comme pour la définition des objectifs que se donne l'organisation, cette adaptation des « bonnes pratiques » doit se faire au moyen d'une réflexion impliquant l'intelligence collective des membres de l'organisation. En articulant, d'une part, les contraintes avec lesquelles l'organisation doit composer et, d'autre part, les objectifs qu'elle s'est donnés, il s'agit d'identifier les moyens d'atteindre ces objectifs en s'inspirant des exemples étrangers tout en sachant s'en éloigner pour prendre en compte le contexte local. ■

BUSINESS

INTELLECTUAL
VISION

COMPARISON

EVENTUALITY

INDIVIDUALITY





**L'UNIFORMISATION CULTURELLE
LIÉE À LA MONDIALISATION
RISQUE-T-ELLE D'APPAUVRIR
LES COMPÉTENCES?**

Par Gilles Contesse

L'UNIFORMISATION CULTURELLE LIÉE À LA MONDIALISATION RISQUE-T-ELLE D'APPAUVRIR LES COMPÉTENCES?

Par Gilles Contesse
gilles.contesse@mazars.fr

La réussite de certains groupes mondiaux, dans un contexte de développement et d'intensification des échanges, peut conduire à imaginer la nécessité d'uniformiser les pratiques, quel que soit le pays d'implantation ou les marchés visés. Le postulat de départ pourrait consister à considérer comme indispensable de transposer le développement d'une entreprise ou un groupe selon un modèle du type McDonald's ou Coca-Cola, à savoir une standardisation complète du produit, des process de management et de gestion.

Le succès de ces mastodontes est-il la preuve indéniable qu'il est indispensable d'engager un processus d'uniformisation culturelle ? Doit-on adopter un processus qui permet de gommer progressivement les différences culturelles, limitant ainsi au maximum les disparités et les aspérités liées à l'humain et optimisant de ce fait la performance de l'organisation ? En d'autres termes, faut-il privilégier la mise en place d'un mode de fonctionnement basé sur le plus petit dénominateur commun ?

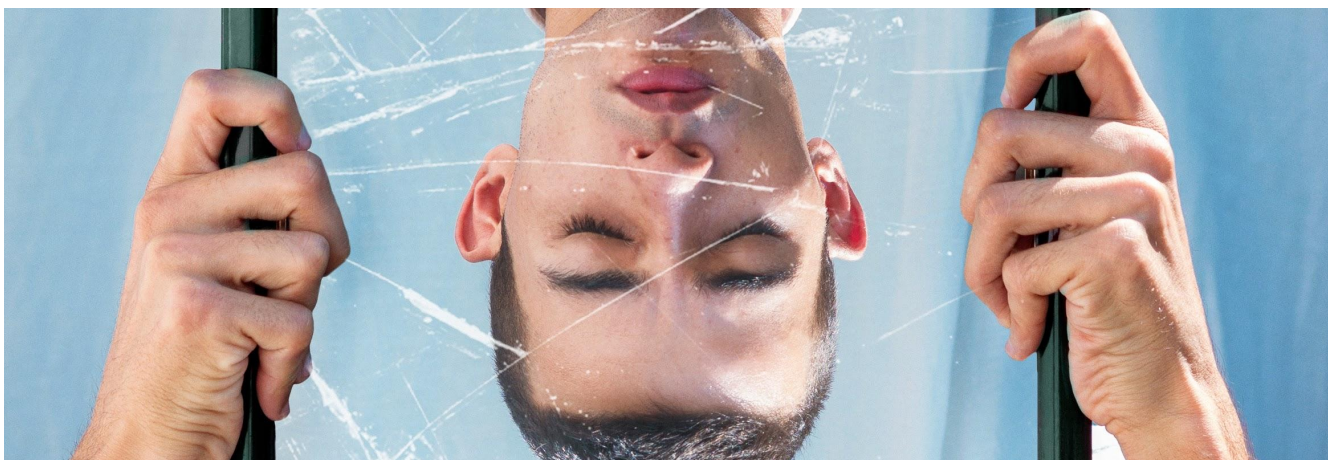
Il semble légitime de douter de la pertinence d'un modèle hégémonique basé sur une uniformisation, voire une standardisation, des personnes et des pratiques ne laissant pas ou plus de place aux spécificités culturelles. Il est en effet assez illusoire d'imaginer qu'un modèle parfaitement opérationnel dans un pays tel que la Suisse, l'Allemagne ou le Japon, soit parfaitement transposable durablement en France, ou inversement. Cette approche omet de prendre en compte le facteur culturel qui permet justement à l'organisation de croître, de s'adapter à son environnement et de surmonter les crises ou difficultés.

Les nuances et les modes de fonctionnement ou de pensée peuvent certes être « sacrifiés » un temps sur l'autel de la pensée unique mais il est fort à parier que, sur la durée, cela se traduise par une perversion progressive du modèle originel, une perte des valeurs puis des clés de succès, et *in fine* par une incapacité à se renouveler.

Par ailleurs, cette vision pour le moins simpliste ne peut s'appliquer qu'à des connaissances non complexes qui peuvent migrer relativement aisément d'un site à un autre. Les connaissances plus complexes voyagent plus difficilement avec un risque non négligeable qu'elles soient, dans leur nouveau contexte, interprétées d'une façon plus ou moins erronée. Ainsi, si certaines entreprises persuadées de la pertinence du modèle originel ou unique ont opté pour un mode d'organisation standardisé limitant au maximum toutes les « difficultés » liées aux facteurs humains et culturels, d'autres au contraire ont perçu tout l'intérêt de les préserver et de faciliter leur expression.

Les différences culturelles sont, dans un contexte organisé mais offrant une liberté suffisante, une source de créativité et de renouvellement. De grands groupes ont adopté de nouveaux process de développement après avoir dans un premier temps optimisé leur cœur de métier.

Ces nouveaux process sont clairement une reconnaissance du facteur humain et de l'apport de pratiques culturelles différentes. Elles sont polyformes mais poursuivent un même but, à savoir assurer la pérennité de l'entreprise par le biais de nouvelles innovations ou d'implantations sur des marchés encore non-explorés. Ces approches se traduisent par une forte décentralisation du mode de fonctionnement avec la réelle volonté de se confronter aux différences culturelles et aux autres façons de penser : fin des grands centres de recherches dans divers points du monde mais volonté de procéder de façon beaucoup plus capillaire, plus ramifiée, pour accéder aux capacités locales ; mise en place de services dédiés jouissant d'une grande autonomie et jouant le rôle d'aimants (attracteurs) en capacité d'attirer de nouvelles compétences très diverses et complexes, de les fusionner puis de les diffuser dans le reste de l'entreprise ; allocation de moyens à des unités de « sensing », ressources flottantes, non allouées, qui laissent une certaine liberté d'action aux personnes concernées pour découvrir et s'approprier des connaissances nouvelles et explorer des



territoires nouveaux. Ces unités ne peuvent rester en contact trop étroit avec le reste de l'organisation et le siège au risque de perdre leur capacité d'accéder aux connaissances externes.

Ces nouveaux modes de développement selon le modèle des attracteurs rompent avec le modèle traditionnel d'apprentissage au centre et de diffusion vers l'extérieur. Ces nouvelles pratiques adoptées par de grands groupes comme ABB, Nestlé ou ST Microelectronics semblent pour le moins combattre l'idée d'une nécessaire homogénéisation des pratiques culturelles pour assurer la réussite de nos entreprises dans un contexte de mondialisation. Elles ressemblent furieusement à un hymne à la différence... ■



LOST IN TRANSLATION?

DE LA BONNE OU DE LA MAUVAISE APPRÉHENSION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES


Danone ou le mythe de la pertinence des panels de consommateurs / Dans les années 2000, le groupe Danone a organisé des études consommateurs au Japon au cours desquelles le taux de satisfaction produit était particulièrement élevé, ce qui laissait présager d'un succès commercial à venir. Malheureusement, dès le lancement, les ventes ont été très décevantes, conduisant même au retrait très rapide du produit. Pourquoi? L'analyse effectuée *a posteriori* a conduit à constater un biais majeur dans l'étude : la non prise en compte de la culture nipponne. En effet, les consommateurs japonais n'ont tout simplement pas osé indiquer à leurs interlocuteurs que le produit ne leur plaisait pas...

Carrefour au Japon : de l'incompréhension de la culture nipponne / Arrivé dans l'Archipel pour « apprendre » aux Japonais les recettes de la gestion des hypermarchés, le numéro deux mondial de la distribution à l'époque a finalement reconnu en 2005 son échec en annonçant qu'il pliait bagage et vendait ses huit magasins au plus important groupe de commerce de détail japonais, Aeon. Comme l'évoque le journaliste Philippe Pons, la distribution est certes au Japon un secteur complexe. Mais le retrait de Carrefour s'apparente surtout à une défaite due à des erreurs de jugement, tant sur le pays que sur la clientèle : plus sensible au rapport qualité-prix, le consommateur japonais, toujours avide de nouveautés, restait néanmoins exigeant. Une exigence à laquelle Carrefour n'a pas su répondre : le client n'a pas été convaincu, ni par les prestations du groupe, ni par les prix pratiqués. A la différence du client occidental, le consommateur japonais n'achète pas de grandes quantités, préférant s'approvisionner chaque jour dans des magasins de proximité.

A l'autre extrémité de la chaîne, les pratiques agressives de Carrefour ont, en outre, été mal perçues par les fournisseurs et bien des portes se sont refermées.

Nissan et la migration des connaissances / Lorsque la marque a décidé de se positionner sur le marché des voitures sportives en Europe, elle s'est trouvée confrontée à une difficulté majeure : ses ingénieurs prenaient pour l'essentiel les transports en commun et, de manière générale, les limitations de vitesse sont strictes sur le continent. Dans ce contexte, il était difficilement envisageable qu'ils soient en capacité d'appréhender pleinement les attentes des consommateurs et donc de proposer au marché un produit adapté. Conscient que le simple essai sur circuit d'une grosse berline allemande ne permettrait pas de gommer le gap culturel, la marque a pris une décision radicale : des flottes de BMW, Mercedes et Porsche ont été louées et Nissan a envoyé ses ingénieurs en Allemagne avec pour mission de parcourir au minimum 5 000 kilomètres en une semaine, à des vitesses de 150 à 200 km/h. Libérés du contexte culturel, ses ingénieurs ont ainsi fait l'expérience de l'utilisation de voitures puissantes sur les autoroutes allemandes ou autrichiennes, et concourus sans nul doute au succès des modèles sportifs lancés par la marque quelques années plus tard.

Disney ou le mirage du modèle unique / Lors de la création du parc Eurodisney, un manuel très détaillé expliquait les comportements à adopter par le personnel à l'égard des visiteurs. Il préconisait notamment, en cas de mécontentement de ces derniers, de garder quoi qu'il arrive une allure joviale et souriante. Si cette approche est culturellement pertinente aux Etats-Unis, elle s'est avérée totalement inadaptée en Europe, nécessitant rapidement une adaptation locale ! ■

A close-up portrait of Helmut Claas, a middle-aged man with short hair, wearing a dark suit jacket, a light-colored shirt, and a patterned tie. The entire image is bathed in a strong green light, creating a monochromatic effect. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

**HELMUT
CLAAS DIT
TOUJOURS**

*Rien n'est plus
important dans
l'entreprise que
les hommes qui
la constituent.*



UN CAFÉ AVEC... JACQUES MERTEN

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE CLAAS TRACTOR, IL NOUS PARLE INTÉGRATION ET MANAGEMENT INTERCULTUREL.

Par Sandrine Guendoul
sandrine.guendoul@veolia.com

Claas est une entreprise familiale fondée en 1913 en Allemagne et l'un des principaux fabricants mondiaux de matériel de génie agricole. En 2003, le groupe Claas reprend la majeure partie du constructeur français de tracteurs Renault Agriculture, dont son usine du Mans créée en 1938. La société réalise depuis un chiffre d'affaires de plus de 600 millions d'euros et emploie environ 2000 personnes sur sept sites en France, dont environ 700 au Mans.

En 2003, lors de la reprise de Renault Agriculture, s'est sans doute posée la problématique de l'intégration et de l'adaptation de l'entité à des pratiques managériales et business différentes. Quelles étaient les différences majeures entre les deux groupes? D'abord la structure des entreprises elles-mêmes. L'une est familiale, Claas, fondée ainsi, dont le management actuel et la détention du capital de la société sont toujours familiaux. L'autre, Renault Agriculture, était une filiale d'un grand groupe français coté en bourse et à dimension multinationale. Par ailleurs, les deux entreprises évoluaient dans des "secteurs" différents : l'un est un groupe automobile, l'autre un groupe spécialiste du machinisme agricole. Les approches produits et marchés étaient donc sensiblement différentes, notamment sur le positionnement des produits, plus haut de gamme et premium chez Claas. Autre point de différence notable : l'approche des relations sociales. Une tradition très française de la "confrontation" chez Renault Agriculture, quand l'approche allemande est beaucoup plus consensuelle, même si les discussions peuvent être vives. Enfin, une différence "d'ouverture culturelle" : Renault Agriculture était une entreprise très peu internationalisée, voire 100% française. La connaissance et la maîtrise des langues étrangères y étaient donc très peu répandues, ce qui a pu poser certains défis au début.

Quels sont alors ces défis ou ces enjeux auxquels vous avez été confronté? Tout d'abord, la différence culturelle dans l'approche du travail, notamment dans la gestion de dossiers ou la gestion de projets. Un formalisme très fort en Allemagne qui s'est retrouvé face aux pourparlers latins en France ! Même si le résultat est le même à la fin d'un projet, les approches de départ sont différentes. Dans le cadre d'une intégration d'entreprise fondée en 1938, cela a son importance. Ensuite, du point de vue de la gestion sociale, il était important que les équipes se comprennent, et surtout sans se contrarier ! La limite de la langue, et les nuances qui peuvent parfois manquer, ont d'abord fait naître quelques tensions.



Autre enjeu : faire en sorte que les salariés issus d'un grand groupe s'approprient une nouvelle marque, une nouvelle identité - celle de Claas - et que les symboles deviennent ceux de la nouvelle entreprise. Il a donc fallu rapidement mettre en place un nouveau projet d'entreprise, qui s'est appuyé sur des projets divers comme celui d'un nouveau progiciel de gestion intégré, pour embarquer les équipes et éviter la perte de repères et donc potentiellement de talents. Enfin, l'enjeu de la satisfaction et des attentes des clients : l'approche qualité de Claas, plus haut de gamme face à une demande française, et donc une production, différentes. Pour finir, si un défi s'est posé, c'est sans doute celui du dialogue social. Faire comprendre à toutes les parties prenantes - nos actionnaires mais aussi nos managers d'unités, que la posture parfois dure de nos CSE ne signifie pas forcément que la discussion ne peut avancer. Et inversement, faire entendre à nos IRP que le management de l'entreprise, rompu à une culture allemande du dialogue, peut ne pas comprendre un mode de fonctionnement plus français, souvent d'abord dans la confrontation. Tous ces enjeux, nous nous les sommes appropriés et nous avons travaillé pour y faire face. Car *in fine*, c'est du management, de la compétence, des hommes. Et cela implique donc beaucoup les ressources humaines.

Un certain nombre de défis à relever donc, mais on imagine aussi des opportunités ? La première : le fait que l'activité soit maintenant pérenne. Alors que Renault ne souhaitait plus poursuivre ces opérations, la reprise par Claas a permis de conserver une activité de fabrication de machines, en France, avec les emplois associés. Ensuite, c'est l'opportunité du développement international. En 2007, 70% des tracteurs étaient vendus en France. Aujourd'hui, ils sont exportés à plus des deux-tiers. L'intégration chez Claas a permis d'avoir accès à de nouveaux marchés et de nous internationaliser. Nous avons même recruté massivement en 2004, à tous les niveaux de l'entreprise, ce qui était inenvisageable avant. Par ailleurs, Claas a investi massivement, tant en infrastructures qu'en structures, en technologie de production (NDLR : l'usine du Mans est la



première de Claas hors d'Allemagne à avoir mis en place une technologie innovante de peinture des engins) ou en outils numériques, comme SAP. Tout cela a permis de moderniser notre entreprise en France, mais également d'attirer de nouveaux et jeunes talents. Enfin, à quelque chose malheur est bon : la crise qu'a traversé le secteur et notre entreprise en 2010 a finalement été une opportunité. Elle a permis de remettre les choses à plat, en amenant une certaine lucidité, et à tous les niveaux de l'entreprise, face à ce que l'on pouvait imaginer de la réalité de l'entreprise et de son avenir.

Quelles sont les solutions et bonnes pratiques que vous avez mises en œuvre pour réussir l'intégration de Renault Agriculture au groupe Claas?

Nous avons rapidement fait le choix de développer la "sensibilisation interculturelle". Nous avons travaillé à la standardisation et à l'homogénéisation de notre référentiel de compétences pour intégrer notamment la capacité à travailler dans un environnement multiculturel. Dès la reprise par Claas en 2003, nous avons par exemple mis en place des formations interculturelles avec l'EM Lyon, tant pour le management en France que le management en Allemagne. Notre plan de formation a été également adapté à une nouvelle réalité : celle d'être capable de travailler en anglais mais aussi celle d'avoir à fabriquer des produits plus haut de gamme que par le passé, avec un niveau d'exigence attendu différent de la part de nos employés. Je l'ai déjà indiqué mais les projets communs entre le siège et les opérations sont un autre élément qui permet d'engager plusieurs niveaux de management, dans un environnement multiculturel. La France étant le deuxième pays le plus important chez Claas, ce type de projet est une preuve de la confiance que fonde le Groupe dans les entités françaises et donc leur avenir. Par ailleurs, l'engagement des salariés au sens large est un point important à cultiver. Nous avons insisté sur la mobilité interne pour permettre à des salariés de développer des capacités d'adaptation et de compréhension. Cela contribue au partage de l'information et du travail. Nous avons aussi lancé ou poursuivi plusieurs initiatives d'inclusion de nos salariés, pour pérenniser le lien avec l'entreprise. Par exemple, les journées portes ouvertes pour les familles ou encore le tournoi annuel de football du Groupe, un événement important auquel assiste la famille Claas. Il est important que les salariés puissent acquérir ou développer cette identité corporate qui est celle de Claas. Ainsi, le merchandising de qualité qui existait chez Claas, avec son Claas Shop (NDLR : une boutique intégrée au sein des sites dans laquelle chaque employé peut se procurer des tracteurs miniatures ou encore vêtements à l'effigie du Groupe) fait qu'aujourd'hui il n'est pas surprenant de voir des salariés arborer des vêtements au logo Claas en dehors de leur lieu de travail. Tout ceci permet aujourd'hui à tous d'avoir une meilleure compréhension de l'autre, de ses

différences, d'une manière de penser et de fonctionner qui peut différer de celle que nous connaissons.

Considérez-vous que le rapprochement des deux entreprises a créé une culture commune ou plutôt un remplacement de la culture existante?

Ce qui nous éloigne le plus d'autres cultures, c'est notre mode de construction intellectuel. Nous sommes marqués par une manière de penser et d'appréhender les choses "à la française". Nous avons rapproché deux entreprises, avec des cultures propres, mais les deux sont venues se nourrir mutuellement. Dans notre cas, oui, le mariage entre les deux entités a donné lieu à nouvelle culture, une culture Claas. A mon arrivée chez Claas, j'ai eu un jour un échange avec un représentant du personnel de notre usine de Metz, une usine Claas depuis 1958, au cours duquel il m'a dit : "Monsieur Merten, je vous préviens, je défendrai deux choses : les salariés et la marque. Et si on me coupe les veines, c'est du sang vert qui coulera." (NDLR : le vert de la marque Claas). C'est en visant cet esprit d'engagement que nous avons œuvré à développer une culture commune.

Dans l'efficacité quotidienne de l'entreprise, avoir des gens qui ne connaissent pas sa culture, est-ce un frein?

Je dirais que oui. C'est hélas un frein à l'évolution de l'entreprise mais aussi au groupe d'individus qui constituent cette entreprise. Si on ne s'approprie pas la culture produits ou qualité de l'entreprise, il est difficile d'y travailler. Adopter cette culture, c'est aussi se mettre en accord avec ses propres valeurs et ce que l'on recherche dans son travail. Helmut Claas, qui a longtemps dirigé l'entreprise à la suite de son père et ses oncles, et en a fait un leader mondial du machinisme agricole, disait encore il y a peu : "Rien n'est plus important dans l'entreprise que les hommes qui la constituent."

Claas opère sur un marché mondial. Considérez-vous que cela va uniformiser les compétences ? Avons-nous une mondialisation des compétences ou une différenciation ?

C'est une réalité, il existe des niveaux de compétences différents dans le monde. Les compétences, et leur uniformisation ou non, vont néanmoins dépendre du niveau de qualité et du type de produits que l'on propose. Par exemple, certains marchés comme l'Inde sont moins exigeants sur des niveaux de finition des machines agricoles. Les compétences nécessaires et mises en œuvre seront donc moins pointues et moins différenciantes que celles employées en Europe de l'Ouest ou aux Etats-Unis, deux marchés sur lesquels les clients attendent des produits plus premium. Hormis cela, je vois dans notre secteur très peu de différenciation de compétences et, si l'on exclut les usines d'assemblage pur, les compétences seront les mêmes d'un

pays à l'autre pour produire. Cela peut être un atout toutefois car cela favorise aussi la mobilité car les concepts et les standards sont similaires d'une géographie à l'autre.

Pensez-vous que nous devrions être plus formés aux échanges interculturels, donc une forme de culture générale, pour pouvoir travailler de manière plus globale?

Intégrer cette "culture générale", cette vision, cette approche, cette façon de faire, qui sont nécessairement liées à une culture d'entreprise teintée de la culture du pays d'origine, cela fait aujourd'hui partie des fondamentaux. Il est très important de comprendre comment les autres nationalités fonctionnent dans ce mode international, par exemple comment les choses fonctionnent en Allemagne par rapport à ce que l'on fait aux Etats-Unis. Il faut donc comprendre et connaître la culture de l'entreprise, donc de ses origines, mais il faut aussi savoir la "tropicaliser" pour s'adapter aux différents marchés sur

lesquels nous opérons. Il est donc essentiel de comprendre les autres cultures.

Un conseil quand on est confronté à des intégrations de ce type?

Je pense que le premier enseignement et donc le premier conseil que je pourrais donner, c'est qu'il faut prendre le temps, pour comprendre cette nouvelle famille. Deuxième réflexion : il est important d'essayer de s'entourer de personnes qui ont déjà vécu une expérience similaire, et, dans le cas d'une entreprise étrangère, ont une expérience interculturelle forte et maîtrisent éventuellement la nouvelle langue de travail. Enfin, garder en tête que rien n'est acquis définitivement... Il faut en permanence se reposer la question de l'intégration de l'entreprise et de ses employés dans le nouvel ensemble. ■

BIOGRAPHIE

Jacques Merten a rejoint le groupe Claas en 2006. Diplômé en techniques de commercialisation et gestion et fiscalité européennes, il a auparavant exercé ses talents chez ITT Automotive et aux Rapides de Lorraine, et a été conseiller prud'homal. Il est actuellement DRH France de Claas, DRH des usines Claas en France et DRH de Claas Tractor, HRBP et HR GéO France. Jacques Merten est intervenant au Master de Management des Ressources Humaines et Organisations de l'IAE Metz - School of Management de l'Université de Lorraine et est Président de la commission paritaire UIMM Moselle.





ON AVAIT ENVIE DE

DIRE MERCI À ...

Marie-Charlotte Dichamp et Emma Archer, pour leurs yeux aiguisés et leur patience.
Jacques Merten et Agnès Pokorny, chez Claas, d'avoir accepté notre café :)
Tania Kieffer chez Veolia, pour ses conseils et son expertise éditoriale avisés dans la réalisation de ce magazine.
Et bien sûr aux Vaches à Cornes... elles se reconnaîtront.

CITER ...

Tous les livres que nous avons lus et toutes nos références :

- Kosmoski, G. J., Gay, G., and Vockell, E. L. (1990). Cultural Literacy and Academic Achievement. *Journal of Experimental Education*, 58, 4, p. 265-272
- Daniel T. Willingham (2006). *How Knowledge Helps*. American Federation of Teachers.
- Adriaan de Groot (1965). *Thought and Choice in Chess*.
- Bruce D. Burns (2004). The effects of speed on skilled chess performance. *Psychological Science*
- E.D. Hirsh (1998). Why General Knowledge Should Be a Goal of Education in Democracy. *Common Knowledge*.
- Jean-Pierre Ternaux et Franco Clarac, *Du neurone aux neurosciences cognitives. Fondements, histoire et enjeux des recherches sur le cerveau*, MSH, 2015
- Richard Davidson, *The Emotional Life of Your Brain*, Penguin Publishing, 2012
- Luc de Brabandere, *Pensée magique, Pensée logique*, Éditions du Pommier, 2008
- M. Thevent et JL Vachette, *Culture et comportements*, éditions Vuibert, 1992

RENDRE À CÉSAR ...

Toutes les belles photos (de nous notamment) - pages 4, 7, 13, 31 et 32 - sont de © christophe rabinovici - www.rabinovici.fr

Les belles photos des machines agricoles et des tracteurs sont ici grâce à la gentillesse du ©Groupe Claas

Toutes les autres photographies sont issues de la base gratuite www.pexels.com

VOUS DIRE QUI A FAIT QUOI ...

Le directeur de la publication, le directeur de la rédaction, le directeur artistique et les rédacteurs en chefs sont : Les Culturistes - Anne Badry, Sandrine Guendoul, Marianne Perreau-Saussine, Olivier Clairouin, Gilles Contesse & David Guilbaud. ■

L'ÉQUIPE DE KULT-E



Marianne
Elle sauve des vies



Sandrine
Elle sauve la planète



Olivier
Il sauve nos cerveaux



Anne
Elle sauve la Paix



Gilles
Il sauve des boîtes



David
Il sauve l'Etat

**Vous êtes maintenant
un culturiste averti.**

WWW.KULTE.COM

