

CHRONIQUE

La culture d'entreprise est-elle morte ?

Télétravail, incompréhensions intergénérationnelles, contraintes économiques, délocalisations... L'entreprise est-elle encore un espace de partage, de valeurs collectives ? DRH et sociologues rassurent : la culture d'entreprise est bien vivante, plus que jamais en ces temps de crises.



Comment faire adopter les valeurs et rituels d'une entreprise quand plus d'un salarié sur cinq dans le privé télétravaille à distance chaque mois ? (Photo iStock)

Par **Margaux Boulte**

Publié le 9 févr. 2026 à 07:00 | Mis à jour le 9 févr. 2026 à 07:07

 Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

« Il est en **télétravail** tous les vendredis et lundis », « le café de l'équipe se fait à distance pour ceux qui veulent », « le séminaire d'entreprise a été annulé pour des raisons financières »... Comment faire adopter les valeurs et rituels d'une entreprise quand plus

d'un salarié sur cinq dans le privé télétravaille à distance chaque mois ? Lorsque le pilotage par les coûts prend le dessus ? Comment créer de l'affect pour le collectif chez une jeune génération de travailleurs, qui envisage, pour 31 % d'entre eux, de changer d'entreprise dans les deux prochaines années selon une étude Deloitte ?

La culture d'entreprise a-t-elle vécu ? Sociologues des organisations et DRH répondent par la négative. Les premiers l'ont vue émerger dans les années 1970-1980 quand le capitalisme managérial cherchait à fédérer les collaborateurs autour d'une identité et des « valeurs » propres à leur employeur. Les comportements et les règles qui en découlent doivent pouvoir être explicités. ING liste par exemple dans son « Code orange », disponible publiquement, les 10 principes à respecter par les salariés de l'entreprise. Mais, au-delà de la marque employeur, « la culture d'entreprise, **c'est ce que les gens font** - comment ils réagissent face à un problème - plutôt que ce qu'ils disent », définit Maurice Thévenet, auteur de plusieurs essais sur le sujet.

Le changement de patron, un « acid test »

La culture d'entreprise ne peut donc se résumer à être l'expression du charisme d'un dirigeant. Tout comme Apple après le décès de Steve Jobs, Danone est l'un des exemples français à avoir passé « l'acid test » du changement de direction. Sa culture interne a survécu à la disparition de son créateur, le remuant Antoine Riboud, puis à l'effacement de son fils, Franck, bâtisseur de ses fondations actuelles, et enfin au départ précipité du **médiatique Emmanuel Faber**. Et lorsqu'il s'est agi de trouver un successeur à ce dernier, le groupe agroalimentaire a choisi **Antoine de Saint-Affrique**, un patron compatible avec sa mission affichée d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » et ses valeurs d'« humanisme, d'ouverture, de proximité et d'enthousiasme ».

LIRE AUSSI :

- **TRIBUNE – Le paradoxe du travail hybride : davantage d'absences, mais plus d'engagement**
- **ANALYSE – « L'être humain a besoin de rituels » : comment le télétravail a brouillé les frontières entre vie professionnelle et vie privée**

Si le charisme n'est pas suffisant, il reste un ciment nécessaire pour forger l'ADN d'une entreprise. Celui de Safran, présenté comme le « mariage de la carpe et du lapin »

(Snecma-Sagem), doit beaucoup à l'aura discrète de Jean-Paul Herteman. Celui-ci a été l'incarnation de la figure de « l'ingénieur » de son entreprise, selon le sociologue Hadrien Coutant qui a consacré sa thèse à la culture du motoriste d'avions : un homme peu médiatique, peu démonstratif, qui ne parlait que de technique et peu de finances.

L'influence des métiers

C'est donc aussi par des métiers et des savoir-faire que des valeurs et des comportements peuvent être « ancrés », comme dans le BTP. La culture d'ingénieurs y donne la priorité à l'innovation et à la maîtrise technique, par une organisation qui se fonde par le bas. L'actionnariat salarié y est d'ailleurs très développé, à plus de 80 % chez Eiffage par exemple.



N'oubliez pas de nous suivre !

Prenez une longueur d'avance, accédez aux décryptages et analyses depuis vos fils d'actualité.

[Suivre Les Echos sur Google Discover](#)

[Suivre Les Echos sur Google News](#)



Depuis les années 1990 cependant, la culture d'entreprise s'est fragilisée. La financiarisation a poussé des industries comme l'automobile à délocaliser les fonctions support et à sous-traiter une partie de la production. Maurice Thévenet cite **l'éclatement de l'ingénierie de Renault**, qui constituait le cœur de la culture du constructeur. Globalement, le capitalisme actionnarial a fait pression sur les « top managements », entraînant une valse des patrons au gré des performances et des restructurations. Le concept de culture d'entreprise en a été altéré : en cimentant le collectif, elle a été perçue par certains comme un socle pesant, entravant l'agilité nécessaire dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé.

« C'est justement en période de crise, quand les inquiétudes sur l'avenir sont fortes, que la culture

d'entreprise revient sur le devant de la scène. »

Malgré tout, à la suite des grands groupes, **les start-up se sont réapproprié le concept**. Marion Flécher, maîtresse de conférences en sociologie à Paris-Nanterre, leur a consacré sa thèse. Dans la start-up (anonymisée) où elle a passé plusieurs mois, un « culture manager » détenait un budget de plusieurs millions d'euros pour rendre les locaux conviviaux - canapés, nourriture à volonté, table de ping-pong, baby-foot - et organiser des rendez-vous collectifs, comme la privatisation mensuelle d'un bar pour les salariés. Un « investissement » pour créer un attachement affectif à l'entreprise, au projet, aux fondateurs, aux collègues - qui deviennent souvent des amis. De quoi **fidéliser et retenir les salariés** quand les conditions de travail et le salaire ne suffisent plus.

Car c'est **justement en période de crise**, quand les inquiétudes sur l'avenir sont fortes, que la culture d'entreprise revient sur le devant de la scène. Maurice Thévenet le confirme : « C'est cyclique, le thème réapparaît tous les cinq ans ». Quel meilleur moment pour une entreprise qu'une crise, quand les revenus et la visibilité manquent, pour s'interroger sur son identité et ses priorités ?

Mettre en avant une culture positive permet d'attirer les talents, de générer croissance et innovation, **via l'engagement des salariés**. « C'est le seul avantage concurrentiel durable qui est entièrement sous le contrôle de l'entrepreneur », selon l'entrepreneur David Cummings. Selon une étude de Grant Thornton LLP et Oxford Economics datant de 2019, une culture d'entreprise « saine » est liée à un surplus de chiffre d'affaires de 15 % en moyenne.

Margaux Boulte

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Apple

Eiffage

Renault-Nissan

Emploi & Salaires