

Culture d'entreprise : levier de performance à l'agenda des directions générales ?



Pourquoi cette étude ?

Alors que les entreprises font face à une accumulation sans précédent de changements de paradigmes (IA, instabilité géopolitique, exigences ESG, tensions sur les talents, santé mentale au travail...), auxquels elles doivent s'adapter rapidement tout en assurant la cohérence et l'alignement interne, notre cabinet – qui intervient depuis plus de 50 ans sur les enjeux de transformation culturelle des organisations – a voulu comprendre en quoi la culture d'entreprise était aujourd'hui considérée comme un levier ou un frein potentiel à la performance.

Cette étude, menée entre mars et juin 2026, est fondée sur des entretiens menés avec près de 30 DRH et dirigeants d'entreprises françaises, PME, Licornes et grands groupes.

À propos de Heidrick & Struggles

Leader mondial de la recherche de dirigeants et du conseil en leadership depuis plus de 70 ans, Heidrick & Struggles accompagne les organisations dans l'identification, le développement et la mise en capacité de leurs dirigeants au service d'une performance durable. Le cabinet travaille en partenariat avec les entreprises pour définir leurs stratégies de leadership, renforcer leur efficacité organisationnelle et relever des défis complexes en matière de talents et de culture d'entreprise.

Dans le cadre de son offre Performance Culture, Heidrick & Struggles accompagne les organisations pour faire de leur culture un levier d'exécution et de performance à long terme, en alignant la stratégie, le leadership et les comportements qui façonnent au quotidien la manière dont le travail s'accomplit. Cette démarche permet d'ancrer durablement le changement dans les systèmes et les pratiques qui structurent le fonctionnement de l'organisation.

Contact : Julie Lattes, Partner, Heidrick Consulting / jlattes@heidrick.com

Rédacteurs : Julie Lattes (Partner, Heidrick Consulting), Maxence Boubée (Consultant, Heidrick Consulting), Laëtitia Soler (Étudiante, HEC), Hugo Ayho (Étudiant, HEC).

Contributions

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des dirigeants ayant participé à cette étude. Leur disponibilité, la qualité de leurs échanges et la richesse de leurs perspectives ont été déterminantes pour nourrir l'analyse et en structurer les enseignements.

- **Alma** – Vincent Cano – Vice-Président People
- **Apave** – Anne Denuelle – Group Chief Human Resources Officer
- **AXA** – Emmanuel Touzeau – Deputy Group Human Resources Director
- **Bel** – Marie de la Roche Kerandraon – Chief People Officer
- **Canal Plus**
 - Audrey Richard – Directrice des Ressources Humaines
 - Brice Villuendas – Directeur du Développement & Transformation RH Groupe
- **Daher** – Jérôme Leparoux – Company Secretary & Chief Strategy Officer
- **Descartes Underwriting** – Marie Chabal – Chief People Officer
- **Engie** – Jean Sébastien Blanc – Directeur Général Adjoint, en charge des Ressources Humaines
- **GreenYellow** – Pascal Kertoubi – Group Chief Human Resources Officer, CSR & Transformation
- **Groupe ADP**
 - Vanessa Khoutir – Responsable du pôle développement des compétences et accompagnement RH des transformations
 - Matthieu Monnet – Responsable accompagnement RH des transformations
- **Groupe La Poste**
 - Valérie Decaux – DRH Groupe
 - Sophie Hertling – Directrice de la gestion des dirigeants et des talents

- **Groupe Rocher** – Jeanne Renard – Chief People, Mission & Transformation Officer
- **Heppner** – Lysiane Fromentin – Directrice des Ressources Humaines du Groupe
- **Harmonie Mutuelle** – Caroline Lebrun – Secrétaire Générale
- **Koesio Groupe** – Erwan Monot – Secrétaire Général
- **Lucca** – Gilles Satgé – Fondateur et PDG
- **Malakoff Humanis**
 - Olivier Ruthardt – Directeur général adjoint
 - Valérie Mussard – Directrice Prospectives RH
 - Novo Nordisk
 - Etienne Tichit – Directeur Général France
 - Borhis Fleury – Director People & Organisation France
- **Orange** – Zakia Hajjaji – Head of Orange Campus Management & Group Managerial Culture
- **Roquette** – Stéphanie Mercier – Chief Human Resources Officer
- **Savencia** – Juliette Penot – Directrice des Ressources Humaines Groupe
- **SCC** – Robert Vassoyan – CEO
- **Schneider Electric** – Charise Le – Chief Human Resources Officer
- **Sodexo** – Heather Jacobs – Global Head of Talent & Development
- **Sonepar** – Sara Biraschi Rolland – Chief People & Engagement Officer
- **Vallourec** – Ludovic Oster – Chief Human Resources Officer
- **Vestiaire Collective** – Bernard Osta – CEO
- **VINCI** – Ludovic Demierre – Directeur des Ressources Humaines

Principaux Enseignements

25 entreprises sur 28 positionnent clairement la culture comme une priorité stratégique ou un enjeu important.

- Si les dirigeants interrogés convergent sur le fait qu'il n'y a pas de définition unique de ce qu'est la « culture d'entreprise », nos échanges font émerger que **cette dernière se définit principalement à travers trois dimensions** :
 - **La « culture déclarée »** : valeurs, raison d'être, ou tout autre formalisation,
 - Les **comportements** : rituels, prises de décisions, pratiques quotidiennes...
 - **L'implicite** : normes informelles, ADN, croyances...
- Les **comportements** sont la dimension la plus citée pour définir ce que les dirigeants entendent par « culture d'entreprise », et plus précisément, les comportements par défaut qui orientent les décisions « *lorsque personne ne regarde* ».
- **Pour 23 entreprises sur 28**, ce sont principalement **l'histoire et les dirigeants qui façonnent la culture** d'une organisation. Les autres facteurs importants étant le secteur d'activité, l'environnement externe et la mobilisation des équipes en interne.
- **21 dirigeants sur 28** évaluent la culture comme un **avantage concurrentiel élevé** car elle agit sur l'engagement, la rétention, la capacité à attirer les bonnes personnes, ou encore la coopération.
- **La culture** est notamment **à l'agenda des comités exécutifs parce qu'elle conditionne la qualité de l'exécution dans des contextes de croissance, d'intégration, d'internationalisation et de transformation rapide**. **La quasi-totalité des dirigeants (25 entreprises sur 28)** la positionnent clairement comme une **priorité stratégique ou un enjeu important** et même lorsque le terme n'est pas central, le sujet réapparaît derrière les enjeux de management, d'intégration post-acquisition, de fidélisation ou de modèle opérationnel. **Trois d'entre elles la considèrent comme un sujet secondaire, et aucune comme un sujet marginal.**
- **Cinq principaux défis culturels dominent les années à venir chez les dirigeants interrogés** : exprimer la culture de la manière la plus juste possible, éviter la dilution culturelle dans la croissance, concilier temps long culturel et impératif de vitesse, construire une culture internationale sans effacer les ancrages locaux, et réussir la transmission entre générations pour les entreprises familiales notamment.

22 dirigeants sur 28 reconnaissent un lien fort à très fort entre culture d'entreprise et performance.

- **Pour 15 dirigeants sur 28, les transformations socio-économiques, industrielles, technologiques – notamment l'IA – et géopolitiques ont un impact important** sur leur culture d'entreprise et leurs modèles de management.
- **Les facteurs clés de succès pour réussir une transformation culturelle sont :**
 - ✓ Une **conviction forte au plus haut niveau** — non pas un simple sponsoring, mais une exemplarité visible et constante.
 - ✓ Des **valeurs traduites en comportements concrets et observables**, qui orientent les actions au quotidien, avec une **attention particulière à porter au management intermédiaire**, courroie essentielle des transformations culturelles.
 - ✓ Une **perspective de long terme** : si les comportements peuvent évoluer à l'échelle d'un cycle stratégique, la culture, elle, se transforme sur plusieurs années.
- **Au final, un lien fort entre culture et performance de l'entreprise est reconnu par 22 dirigeants sur 28.**

Sommaire

Introduction	7
1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise et quel est son rôle dans les organisations ?	8
2. La culture est-elle à l'agenda des dirigeants et pourquoi ?	13
3. Quels sont actuellement les défis culturels rencontrés par les entreprises ?	17
4. Quels sont les facteurs de réussite d'une évolution culturelle ?	22
Conclusion	24



Introduction

- Les entreprises font face à une accumulation sans précédent de **changements de paradigmes** qui transforment en profondeur leur mode de fonctionnement : IA, instabilité géopolitique, exigences ESG, tensions sur les talents, santé mentale au travail, désengagement des collaborateurs, recherche de sens.
- Dans ce contexte, ces dernières sont confrontées à une **tension fondamentale** : si elles doivent s'adapter rapidement à un environnement toujours plus complexe et incertain, elles doivent simultanément assurer l'alignement, l'engagement et la cohérence en interne.
- Cette situation soulève des interrogations quant au **rôle de la culture d'entreprise**, non seulement en tant que reflet de l'identité d'une organisation, mais également comme levier potentiel de performance, de transformation et de résilience.
- Cette étude vise à mieux **comprendre la manière dont les dirigeants définissent et opérationnalisent la culture, le rôle qu'ils lui attribuent comme levier de performance**, ainsi que les **adaptations mises en œuvre** face aux transformations en cours.
- Plus précisément, cette étude s'articule autour de quatre questions clés :
 1. **Que recouvre aujourd'hui la notion de culture d'entreprise et quels en sont les principaux déterminants ?**
 2. **Dans quelle mesure la culture constitue-t-elle un levier de performance et d'avantage compétitif ?**
 3. **Quels sont les principaux défis culturels rencontrés par les entreprises ?**
 4. **Quels sont les facteurs clés de succès pour réussir une évolution culturelle ?**
- Fondée sur des **échanges avec près de 30 dirigeants d'entreprises françaises**, cette étude ambitionne de contribuer à une compréhension plus claire et plus opérationnelle de la culture d'entreprise en tant que levier stratégique dans un environnement de plus en plus complexe.

1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise et quel est son rôle dans les organisations ?

Au fil des entretiens, trois questions ont guidé les échanges :

- Comment les dirigeants définissent la culture d'entreprise ?
- Qu'est-ce qui façonne la culture d'une entreprise ?
- Quel est son rôle dans l'organisation ?



« La culture, c'est la manière dont le collaborateur agit sans le regard du manager. »

Vincent Cano, Alma

« La culture, c'est le comportement par défaut, presque le réflexe, qu'adopterait une majorité de collaborateurs dans un type de situation donné. »

Emmanuel Touzeau, AXA

« La culture est la somme des comportements répétés au fil du temps. »

Heather Jacobs, Sodexo

« La culture, c'est l'air que nous respirons, la façon avec laquelle nous prenons les décisions, dont nous agissons au quotidien. La culture définit ce qui est toléré ou ne l'est pas, comment agir, comment parler, comment se comporter. »

Sara Biraschi Rolland, Sonepar

Définir la culture : le premier défi

Au fil de nos entretiens, une convergence remarquable se dégage : la difficulté à donner une définition normative de la culture qui traverserait la majorité des entreprises interrogées.

La première intuition des dirigeants est de souligner cette difficulté et de dire que la culture se révèle avant tout dans l'invisible : **ce n'est pas ce que les entreprises disent, mais ce qu'elles font lorsqu'elles ne sont pas observées.**

Cette première réponse spontanée apparaît dans des organisations aussi différentes qu'une insurtech de 400 personnes ou encore un groupe d'assurance de 120 000 employés.

Néanmoins, au fil de l'échange, la définition de la culture spontanément se précise, avec généralement un **faisceau de trois dimensions complémentaires**, plus ou moins mises en avant selon les organisations.

Ce qui constitue la culture d'une organisation, c'est :

- **À la fois ce qu'elle déclare** (ses valeurs, sa raison d'être ou encore un code éthique) avec des décalages potentiels avec le réel,
- **Des comportements** (rituels, modes de prise de décision, pratiques quotidiennes...) qui sont l'incarnation la plus juste de la culture d'après les répondants,
- Enfin, **l'implicite** (les normes non formalisées, l'ADN de l'entreprise, les croyances...) qui est la partie la plus difficile à capter alors qu'elle s'exprime au quotidien.



« La culture d'entreprise c'est un ensemble de valeurs communes, traduites dans le modèle de management et dans les pratiques quotidiennes. »

Lysiane Fromentin, Heppner



« La culture, c'est l'élégance d'une entreprise : quand le paraître reflète son être. Décréter des valeurs qui ne correspondent pas à la réalité de l'entreprise, c'est une erreur. »

Gilles Satgé, Lucca

« Chez Harmonie Mutuelle, ce que l'on dit de l'entreprise à l'extérieur est vécu à l'intérieur. »

Caroline Lebrun, Harmonie Mutuelle

« Une entreprise avec des valeurs déconnectées devient schizophrène. »

Marie Chabal, Descartes Underwriting

Chez **Lucca**, les rituels sont le ciment de la culture : grand oral de recrutement inspiré du Grand Oral d'HEC, réunion des plus de 3 ans, Startup Weekend, mot du président, All Hands trimestriels... Autant de moments concrets où la culture se cristallise.

Chez **APAVE**, le mot « culture » a été volontairement mis de côté au profit d'un concept plus opérationnel : « Qu'est-ce que cela signifie d'être APAVE ? » ou encore « Porter le maillot APAVE, ça veut dire quoi ? »

Chez **SAVENCIA**, la culture a été définie il y a soixante ans par Jean-Noël Bongrain, le fondateur, et est formalisée dans un leaflet intitulé « La culture du Groupe ».

Chez **Harmonie Mutuelle**, Caroline Lebrun décrit la culture comme la combinaison d'un ADN auquel l'entreprise ne doit pas renoncer et de « grands drivers » qui évoluent avec sa trajectoire.

Chez **AXA**, les « AXAGRAMMES », pictogrammes décrivant les idées clefs du management, et donc les comportements attendus au sein du Groupe, ont été créés dans les années 1990.

Valeurs déclarées vs comportements réels : le risque de fracture

Dans la continuité de l'idée selon laquelle **la culture se définit par ce qui est fait plutôt que par ce qui est dit**, un large consensus se dégage parmi les dirigeants interrogés quant à l'existence d'un **écart possible entre les valeurs affichées et les pratiques réelles**.

Beaucoup de dirigeants mettent en garde contre la « décoloration » possible des valeurs avec le temps, et soulignent la nécessité de les traduire concrètement dans les actions quotidiennes pour qu'elles conservent leur sens.

La culture doit sonner juste. Cette exigence d'alignement se retrouve chez **Harmonie Mutuelle**, où l'avantage culturel est formulé comme la cohérence entre promesse externe et réalité interne.



« La posture des dirigeants influence très fortement l'état d'esprit. »

Jeanne Renard, Groupe Rocher

« La culture APAVE repose sur une histoire de plus de 150 ans. Depuis nos origines en Alsace à la fin du XIXe siècle, notre vocation reste inchangée : sécuriser les installations industrielles, une mission née de la vérification des équipements à vapeur. Cette origine fondatrice imprègne encore fortement l'ADN du groupe. »

Anne Denuelle, Apave

« La culture du Groupe La Poste est étroitement liée à son histoire, en lien avec l'intérêt général, les services et la proximité. Les orientations stratégiques impulsées par les PDG ont fortement fait évoluer la culture pour l'ancrer dans une dimension moderne, innovante, davantage orientée vers les réalités business actuelles. »

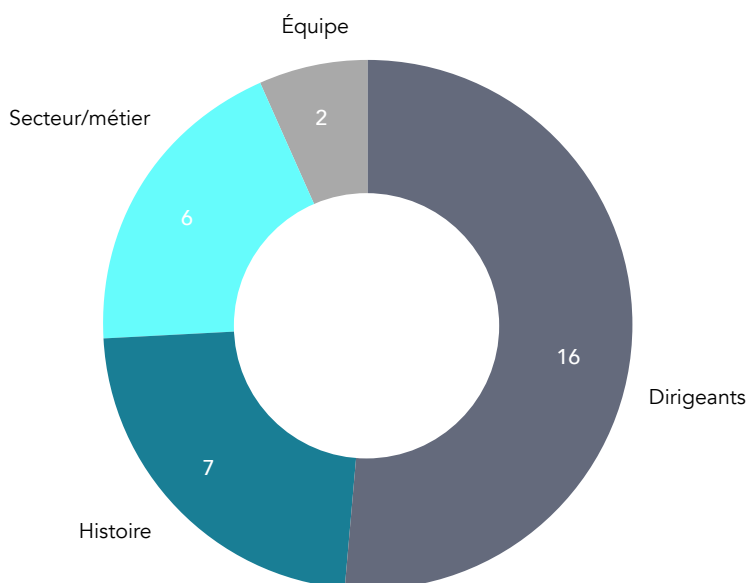
Valérie Decaux, Groupe La Poste

« Pour moi, la culture est issue de plusieurs influences : secteur, histoire, dirigeants, environnement et corps social... C'est un tout et chaque élément façonne la culture à mon sens. »

Stéphanie Mercier, Roquette

Qu'est-ce qui façonne la culture d'une entreprise ?

Question : par ordre d'importance, qu'est-ce qui façonne la culture d'une entreprise ? (En nombre de réponses)



Pour 16 entreprises sur 28, ce sont d'abord les dirigeants qui façonnent la culture d'une entreprise – notamment les fondateurs ou le CEO.

Il est systématiquement identifié comme le principal moteur de la culture et beaucoup d'interviewés expriment que cette dernière se diffuse depuis le sommet de l'entreprise.

Pour 7 dirigeants sur 28, la culture est avant tout façonnée par l'histoire de l'organisation.

Cette idée est surtout présente au sein de grands groupes historiques, où les personnes interrogées indiquent que l'héritage institutionnel tend à primer sur le leadership actuel en tant que force culturelle dominante.

Pour le **Groupe La Poste**, la culture est déterminée par l'histoire, et notamment par les missions de service public.

Enfin, le reste des dirigeants souligne que la culture est façonnée par plusieurs facteurs concomitants : secteur, gouvernance, histoire, environnement externe...

Chez **ADP**, le **management intermédiaire** apparaît comme un vecteur culturel à part entière dans une organisation comptant environ 1 200 encadrants pour 6 000 salariés.

Chez **Harmonie Mutuelle**, Caroline Lebrun insiste elle aussi sur le fait que la culture repose largement sur la **culture managériale** et, en particulier, sur le management intermédiaire.

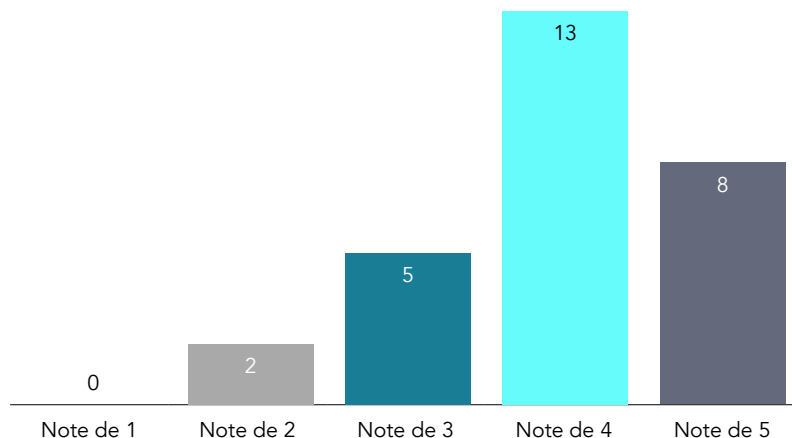
Novo Nordisk apporte ici une nuance intéressante : dans les groupes globaux, **le rôle du dirigeant local n'est pas de dupliquer mécaniquement une culture siège, mais d'en traduire le sens dans les comportements et les arbitrages au niveau local.**

La culture est un avantage compétitif

21/28 entreprises évaluent la culture comme un avantage compétitif fort ou très fort.

Question : sur une échelle de 1 à 5, votre culture d'entreprise constitue-t-elle un avantage compétitif pour votre entreprise ?

(1 : pas du tout ou très faiblement ; 5 : très fortement / En nombre de répondants)



Les dirigeants ont systématiquement souligné que **la culture est un actif qui permet de distinguer une entreprise d'une autre**, notamment quand elles opèrent dans le même secteur : Bouygues versus VINCI, Plastic Omnium versus Valeo, BNP Paribas versus Crédit Agricole...



« APAVE est un business de people. Pas de machine, pas de brevet, pas d'usine. L'expertise de nos collaboratrices et collaborateurs est notre premier actif. Dès lors, notre culture – fondée sur l'excellence technique, la qualité du relationnel et la bienveillance – devient notre marque de fabrique et notre plus grand atout différenciant. »

Anne Denuelle, Apave



« La culture, c'est le moyen de créer un collectif très fort et renforcer la fierté d'appartenance. »

Anne Denuelle, Apave

« La culture est un outil d'engagement et de rétention fort. »

Sara Biraschi Rolland, Sonepar

« L'objectif, c'est de dire à l'avance qui on est pour attirer non pas seulement les meilleures, mais surtout les bonnes personnes. »

Marie Chabal, Descartes Underwriting

« Quand on est un groupe avec une culture forte, on ne peut pas recruter tout le monde. Il faut être sélectifs, car même si la personne est bonne techniquement, si le fit culturel n'est pas présent, ça ne marchera pas. »

Ludovic Demierre, VINCI

Chez **Sodexo**, la culture est explicitement mobilisée comme élément de marque employeur et de rétention, l'entreprise se définissant comme une « *people company* » ou une « *relationship company* » dans laquelle la qualité de l'expérience collaborateur conditionne directement la qualité de service.

La culture humaine d'**APAVE** est un facteur de différenciation face à des concurrents perçus comme plus financiers ou plus spécialisés.

La culture comme levier d'attraction et de rétention

Dans un contexte de tension sur les talents, de nombreux dirigeants ont identifié la culture d'entreprise comme un puissant levier d'attraction et de fidélisation des collaborateurs.

Chez **Koesio**, à titre d'exemple, les employés sont retournés au bureau le lendemain de la fin du confinement lié à la Covid-19, notamment car la culture de la proximité fait partie d'un ADN partagé par tous.

Certains dirigeants soulignent que **les candidats évaluent désormais la culture d'une entreprise avec autant d'attention que la politique de rémunération.**

Chez **Canal Plus**, la culture a toujours été la garante d'une forte attractivité de l'entreprise pour tous les niveaux de seniorité, du fait de son ADN de création, de passion, avec une marque employeur forte.

Le **Groupe La Poste** attire par son positionnement dans l'économie, son rôle et son utilité sociétale, la diversité de ses métiers, sa capacité à se transformer en profondeur et les valeurs humaines qu'il incarne. Une fois recrutés, les talents externes découvrent une entreprise dynamique et innovante.

Plusieurs dirigeants présentent aussi **la culture comme un filtre** : non pas pour attirer les meilleurs profils, mais pour attirer les bons profils.

Dans le cas de **VINCI**, qui considère également sa culture d'entreprise comme un avantage concurrentiel, **l'alignement culturel joue un rôle clé dans le processus de recrutement.**

2. La culture est-elle à l'agenda des dirigeants et pourquoi ?

Si la culture d'entreprise n'est pas un sujet nouveau, l'attention qu'elle reçoit aujourd'hui de la part des dirigeants est plus importante qu'il y a une décennie du fait d'un contexte externe plus chahuté et de la guerre des talents.

Trois questions ont structuré cette section :

- La culture est-elle un sujet secondaire ou une priorité stratégique ?
- Pour quelles raisons ?
- Quel est le lien entre culture et performance d'une organisation ?

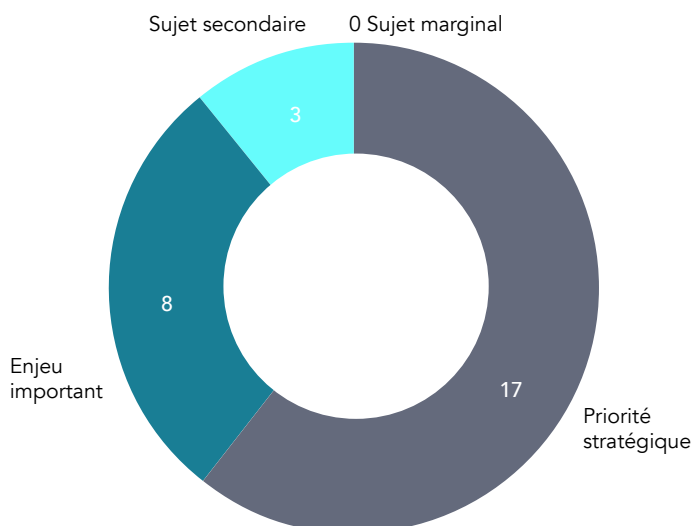


« La culture doit servir à unir les équipes au service de la stratégie et créer de la continuité. »

Robert Vassoyan, SCC

25 / 28 Les entreprises positionnent la culture comme une priorité stratégique ou comme un enjeu majeur.

Question : comment situez-vous la culture dans les priorités de votre direction générale ? (En nombre de répondants)



Pour la majorité des dirigeants, le sujet de la culture se situe en haut de leur agenda. Pour ceux qui ne l'ont pas classée comme prioritaire, cela ne relevait pas d'un manque d'intérêt, mais du fait que l'évolution culturelle est traitée de manière intégrée au sein de programmes de transformation en cours, plutôt que comme un chantier autonome.



Chez **GreenYellow**, la culture constitue l'un des six piliers du plan de transformation Horizon. De la même manière, chez **Sodexo** elle est au cœur de la feuille de route stratégique, tout comme pour le **Groupe Rocher**.

Chez **Novo Nordisk**, la culture est vue comme un levier pour aligner les comportements avec les objectifs business, soutenir les transformations majeures et maintenir la performance dans un environnement incertain.

Enfin, au sein de **Koesio**, la culture est incarnée par le « *Koesio Spirit* » — une notion forte, présente dans les évaluations annuelles, qui mesure l'alignement comportemental de chaque collaborateur avec la culture d'entreprise.

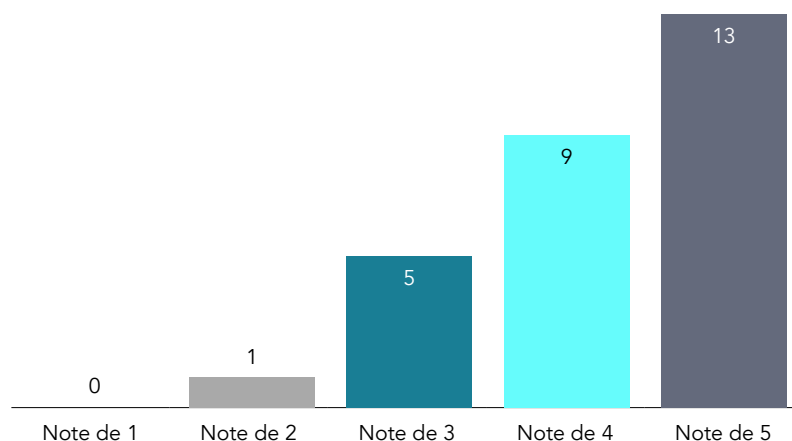
Culture et performance sont liées

22/28 dirigeants estiment que le lien entre culture d'entreprise et performance est fort à très fort.

Même si dans une forme de consensus, le lien entre culture et performance est reconnu comme non « quantifiable », il **relève de l'évidence pour une majorité de dirigeants.**

Question : sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure y a-t-il un lien entre culture d'entreprise et niveau de performance ?

(1 : pas du tout ou très faiblement ; 5 : très fortement / En nombre de répondants)



« Si les collaborateurs se sentent bien, la performance suit. »

Lysiane Fromentin, Heppner

Chez **Vallourec**, la culture a été considérée comme la « *condition de la performance future* » par la nouvelle direction en 2022. Le travail sur la culture a été, depuis, au cœur du redressement de l'entreprise. L'un des premiers actes de la nouvelle équipe nommée a été de revoir le leadership model pour encourager les comportements en faveur de la responsabilisation, de la recherche de la performance et du challenge du statut quo.



« La culture c'est ce qui rend la performance pérenne. »

Ludovic Oster, Vallourec

« Une entreprise peut échouer parce que sa culture l'empêche de s'adapter. »

Robert Vassoyan, SCC

Au sein du **Groupe La Poste**, la culture se traduit notamment dans l'engagement et la fierté d'appartenance des collaborateurs, la qualité de service délivrée aux clients et le haut niveau de performance globale. Le Groupe est reconnu pour son leadership en matière de RSE.

La croissance et le passage à l'échelle sont des catalyseurs des enjeux culturels

Pour les entreprises en phase de croissance, le franchissement d'un certain seuil de taille constitue le déclencheur le plus constant d'un travail sur la culture.

En dessous d'un certain nombre de collaborateurs — **autour de 150 à 200 personnes, seuil que Marie Chabal chez Descartes Underwriting qualifie de « nombre de Dunbar »** — la culture peut se transmettre de manière informelle, presque de façon implicite. Au-delà, la transmission orale s'essouffle et une forme de formalisation devient nécessaire.

Pour prendre l'exemple d'**APAVE**, le passage d'environ 11 000 à 18 500 collaborateurs, avec près de la moitié des effectifs basés à l'international (hors de France), a rendu la définition d'un « One APAVE » opérationnellement indispensable.

Le même constat s'applique à **Koesio** : avec 15 à 25 acquisitions par an, chaque nouvelle entité intégrée pose la même question — comment préserver le « Koesio Spirit » lors de l'intégration ?

Quant à **VINCI**, qui compte près de 300 000 collaborateurs, le défi de préserver une culture commune tout en poursuivant sa croissance est permanent.

Les moments d'inflexion stratégiques sont propices à un travail sur la culture d'entreprise

Dans d'autres cas, c'est tout simplement un **changement de leadership** ou la mise en œuvre d'un **nouveau plan stratégique** qui fait émerger la culture comme un sujet central.

Chez **Orange**, le plan stratégique Lead The Future lancé en 2023, qui fixe l'ambition, les priorités à moyen terme et les transformations indispensables à la réussite de l'entreprise, repose aussi sur une évolution culturelle, jugée indispensable à sa réussite. Cette dernière est gage d'engagement des salariés et essentielle à la performance du business.

Chez **Roquette**, deux acquisitions majeures et la nomination d'un nouveau CEO en 2025, suivie du lancement d'un plan stratégique, ont remis la culture au cœur des priorités.

Au sein du **Groupe Rocher**, le lancement de « GROW 2030 » constitue également un exemple de transformation stratégique ayant conduit à accélérer l'évolution des comportements attendus et les modes de fonctionnement de l'organisation.

De la même manière, chez **Canal Plus**, le passage du diffuseur en situation de monopole à une plateforme digitale globale a exigé non seulement une nouvelle stratégie, mais aussi un tout nouvel ensemble de réflexes culturels.

Novo Nordisk connaît aussi une transformation majeure : d'une entreprise pharmaceutique centrée sur le diabète, elle est devenue un acteur mondial des maladies cardio-métaboliques et de l'obésité, avec un modèle économique évoluant d'une logique B2B médicale vers un modèle hybride intégrant davantage le patient-consommateur. Les implications culturelles de cette évolution touchent tous les aspects du fonctionnement de l'organisation.

3. Quels sont actuellement les principaux défis culturels rencontrés par les entreprises ?

De manière surprenante, ce sont moins les changements de paradigme externes (IA, ESG, santé mentale...) qui ont guidé les réponses des dirigeants que des enjeux intrinsèques, propres à la maturité de leur organisation.



« La culture, c'est à la fois fort et fragile. Elle peut se perdre rapidement. Il faut veiller à toujours l'exprimer. »

Ludovic Demierre, VINCI

« Chez APAVE, nous travaillons à conscientiser et formaliser la culture. »

Anne Denuelle, APAVE

« Il nous faut rendre la culture plus tangible pour donner des clés aux gens qui nous rejoignent. C'est toujours mieux lorsque les choses sont dites, au final. »

Emmanuel Touzeau, AXA

1^{er} défi : exprimer la culture de manière juste

Pour une partie des répondants, la « formalisation », tout simplement, de la culture représente un enjeu important.

À titre d'exemple, Pierre Anjolras, le nouveau Directeur Général de **VINCI**, œuvre à déployer l'approche « REVEAL » qui consiste à expliquer de façon simple ce qu'est VINCI.

APAVE est passé de 11 000 à 18 500 collaborateurs entre 2019 et 2025 avec désormais la moitié des collaborateurs à l'international – par croissance organique et croissance externe. Ce changement d'échelle a rendu indispensable la définition d'un « One APAVE » avec un travail mené à tous les niveaux de l'entreprise.

De la même manière, si **ADP** dispose de briques culturelles fortes (raison d'être, valeurs, ambition, fierté), un travail sur la culture, dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique, est actuellement en cours.

Chez **AXA**, un besoin de formalisation de la culture émerge à nouveau, notamment pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues, à tous les niveaux hiérarchiques, et notamment Executives où l'intégration est souvent plus complexe qu'en début de carrière.



« Le risque c'est de devenir comme tout le monde en grandissant, perdre les marqueurs distinctifs. »

Vincent Cano, Alma

« Les entreprises que l'on acquiert ont le temps pour s'adapter, ce n'est jamais imposé. Toutefois, nous ciblons des entreprises avec une culture similaire. »

Sara Biraschi Rolland, Sonepar

2^e défi : éviter de diluer la culture du fait de la croissance de l'entreprise

Le défi le plus largement partagé au sein de l'échantillon concerne le passage à l'échelle.

Qu'elle soit portée par une croissance organique ou par des opérations de fusions-acquisitions, cette dynamique crée **une tension structurelle entre la préservation de l'identité culturelle d'origine et l'intégration de nouveaux profils, de nouvelles histoires et de nouvelles géographies.**

Chez **Roquette**, deux acquisitions majeures réalisées ces dernières années posent désormais la question de la définition de la culture commune du nouvel ensemble, le « One Roquette ». Avec le défi de rester une entreprise fidèle à son ADN familial dans laquelle la famille fondatrice continue de se reconnaître dans la culture.

Sodexo illustre le défi concret des organisations très décentralisées : la cohérence culturelle mondiale dépend fortement de la capacité des leaders locaux à relayer les attentes communes auprès des frontline managers, tout en l'adaptant au contexte local. **Le besoin d'un noyau commun n'efface donc pas la nécessité d'une flexibilité d'expression.**

Les dirigeants décrivent fréquemment cet enjeu comme un **exercice d'équilibre délicat** : préserver la cohérence et un sentiment d'appartenance partagé, tout en restant suffisamment ouverts et adaptables pour intégrer la diversité et les spécificités locales.

Avec l'acquisition de 20 à 30 entreprises par an, de tailles très variées, chez **Koesio**, la transmission du « *Koesio Spirit* » à chaque entité rachetée reste un exercice permanent et exigeant.



« La culture, ça se change en 5 ans minimum. »

Marie de la Roche, Bel

« Travailler sur la culture n'est pas efficace, s'il s'agit d'une simple campagne isolée. »

Charise Le, Schneider Electric

3^e défi : pérenniser la culture « sans perdre en vitesse »

Un autre défi est celui de la temporalité : **comment ancrer une culture — par nature lente à se construire — dans un environnement qui s'accélère ?**

La problématique se pose au sein du **Groupe Rocher**, où l'organisation doit s'adapter à des cycles de développement des produits et de *time to market* qui sont passés de parfois deux-trois ans à six-douze mois.

Harmonie Mutuelle formule ce paradoxe de vitesse de manière particulièrement concrète dans le cadre de son nouveau plan stratégique à trois ans : le principal défi n'est pas seulement de définir la culture cible, mais que les collaborateurs adhèrent et mettent en œuvre les évolutions nécessaires.

Pour l'ensemble des organisations se pose la **question du défi humain derrière les évolutions culturelles** à opérer pour soutenir les évolutions du business : il s'agit de trouver le juste milieu entre se donner le temps de faire évoluer certaines équipes ou personnes, ou décider de recrutements car il faut avancer vite.

Et en même temps, **Schneider Electric** met en évidence que pour être crédibles et efficaces les transformations culturelles doivent s'inscrire dans le temps long : les campagnes ponctuelles (nouvelles valeurs ou prise de parole du CEO) s'essoufflent rapidement en l'absence de comportements managériaux cohérents et d'évolutions structurelles.

Chez **Bel** ou toujours chez **Schneider Electric**, l'entreprise met en lumière un autre type de paradoxe : une culture fondée sur le consensus et l'inclusion — bien que porteuse de réels bénéfices organisationnels — peut ralentir la prise de décision jusqu'à créer un désavantage compétitif.



« Préserver l'identité de l'entreprise avec une nouvelle génération qui s'adapte aux attentes des plus jeunes. »

Jérôme Leparoux, Daher

4^e défi : La « transmission » ou le passage de relais entre générations

Le vieillissement de certaines équipes, la nécessité de transmettre une culture à de nouvelles générations ou encore un actionnariat familial constituent un autre défi.

Malakoff Humanis fait face à cet enjeu de manière très concrète.

Daher identifie explicitement la « *transmission à la génération suivante* » comme un défi majeur.

ADP souligne une autre forme de transmission, moins liée aux générations qu'aux savoir-faire critiques : avec environ 42 % des effectifs susceptibles de partir à la retraite dans les dix prochaines années, la question n'est pas seulement de remplacer des personnes, mais d'assurer la continuité des savoir-faire critiques.

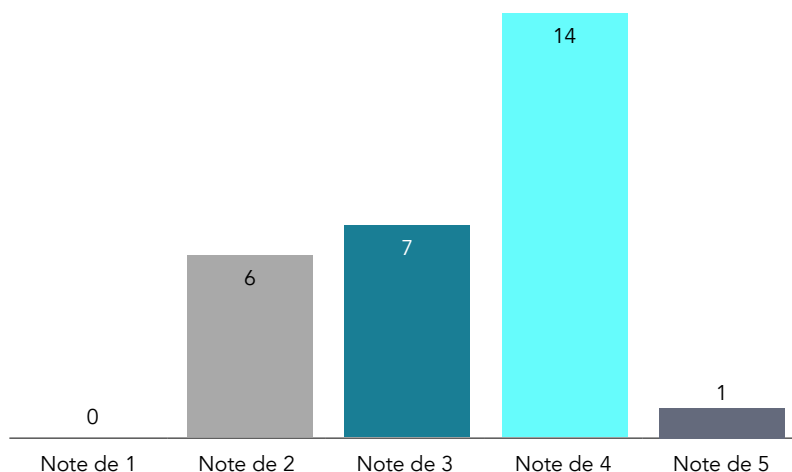
Chez **Koesio**, les managers sont réunis tous les deux ans au sein de l'Université Koesio pour deux jours et demi de conférences, d'ateliers pratiques, d'échanges d'expériences et de transmission culturelle.

5^e défi : la culture à l'épreuve de l'intelligence artificielle

Les dirigeants ont été interrogés sur l'impact de l'IA, des évolutions géopolitiques et des transformations socio-économiques sur leur culture d'entreprise et leurs modèles de management...

Question : sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'impact des évolutions externes sur la culture de votre entreprise ?

(1 : pas du tout ou très faiblement ; 5 : très fortement / En nombre de répondants)





« L'IA nous demande d'être doublement managers. »

Marie de La Roche, Groupe Bel

Dans de nombreuses organisations, les conséquences culturelles du déploiement de l'IA ne sont pas encore totalement envisagées comme un enjeu culturel en tant que tel.

Dans les entreprises nativement digitales (Descartes Underwriting, Koesio...), elle est déjà intégrée au modèle opérationnel et est donc moins vécue comme une rupture majeure.

À l'inverse, dans les grands groupes industriels (ENGIE, APAVE...), les métiers physiques sont impactés de manière inégale. Dans le retail, en revanche, comme pour le **Groupe Rocher** par exemple, l'IA vient complètement reconfigurer les métiers.

Néanmoins, chez **Harmonie Mutuelle**, l'IA va sans doute être le catalyseur d'un virage culturel plus large vers l'excellence, la culture de la data, l'orientation client, l'exécution et l'ownership.

Chez **Sodexo**, l'IA est décrite comme « *the current disruptor* ». Son principal effet culturel est d'exiger des leaders plus à l'aise avec l'incertitude, capables de tester, d'apprendre et d'ajuster rapidement.

SCC aborde l'IA non pas comme une question technologique, mais comme un enjeu culturel à part entière : la réussite ne viendra pas de la planification, mais de la capacité de l'organisation à agir sans certitude.

Chez **Bel**, les nombreux changements de paradigmes externes font que les transformations vont s'accélérer avec un impact majeur sur les modes de travail. L'IA est un accélérateur de ces transformations à venir avec un impact important sur les managers qui doivent pouvoir expliciter plus clairement les attentes, mener des réflexions éthiques plus complexes, et adapter leurs pratiques managériales à des collaborateurs qui ont l'IA comme coéquipier.

4. Quels sont les facteurs de réussite d'une évolution culturelle ?

Les dirigeants ont été invités à s'exprimer sur les leviers et les conditions essentielles à la réussite de l'évolution de la culture d'entreprise. Quatre facteurs principaux se dégagent.



« Le dirigeant est celui qui oriente la culture, incarne les ambitions et les valeurs, et conduit l'évolution de l'entreprise avec son Comité Exécutif. »

Valérie Decaux, Groupe La Poste

« La culture, c'est une conviction. Il faut qu'elle soit portée au plus haut niveau. »

Erwan Monot, Koesio

« Nous avons très vite compris que la culture devait être au cœur du redressement de Vallourec, et qu'elle était en partie responsable des difficultés du Groupe à s'adapter et retrouver une trajectoire de performance. »

Ludovic Oster, Vallourec

« On ne change pas la culture directement, on agit sur les comportements. »

Jean-Sébastien Blanc, Engie

Un parrainage au plus haut niveau de l'organisation

Dans une réponse largement partagée au cours des entretiens, les dirigeants ont souligné que sans une **conviction authentique et une exemplarité visible de la part du leadership** — en particulier du CEO et du Comité exécutif — aucune transformation culturelle ne peut aboutir.

Chez Orange, l'implication du top management a été cruciale dans le projet de transformation culturelle. L'impulsion a été donnée par le comité exécutif et le projet a été porté par chacun de ses membres dans une démarche structurée associant à la fois les dirigeants et les équipes terrain.

Chez Vallourec, la définition d'un nouveau modèle de leadership a constitué l'un des premiers actes de l'équipe dirigeante de 2022, avant toute autre initiative de transformation opérationnelle.

Agir sur les comportements, et non sur la culture elle-même

Un enseignement contre-intuitif mais largement partagé : il ne faut pas chercher à « *changer la culture* » directement. Il convient plutôt **d'agir sur des éléments concrets** tels que les **comportements, les rituels managériaux et les systèmes opérationnels**.

La culture évolue comme une conséquence des comportements transformés — elle ne peut pas être modifiée par simple déclaration.

Plusieurs dirigeants expriment cette idée en expliquant qu'il s'agit de traduire la vision en comportements et en pratiques quotidiennes.



« La culture, il ne faut pas en parler, il faut la faire. L'alignement se fait dans le quotidien, pas via des enquêtes. »

Robert Vassoyan, SCC

« Pour moi, le manager incarne la culture, il fait partie intégrante de la culture d'entreprise. C'est un des maillons qui fait que la culture d'entreprise est ce qu'elle est. »

Vanessa Khoutir, ADP



« La culture peut, et d'ailleurs doit, évoluer, notamment pour rester pertinente. Mais cela s'inscrit dans un temps long, et peut prendre des générations. »

Emmanuel Touzeau, AXA

« La culture se construit dans le temps long. »

Jeanne Renard, Groupe Rocher

Sodexo illustre bien cette nécessité de traduire la culture en dispositifs simples et actionnables : l'entreprise a réduit un référentiel de douze comportements à six comportements de leadership reliés à l'évaluation de la performance, afin de rendre les attentes compréhensibles à tous les niveaux.

Chez **Bel**, la transformation culturelle menée « Simplify now » a permis de faire émerger la nécessité de développer des **compétences comportementales clés** (feedback, confrontation positive...) pour mener la transformation.

Attacher une attention particulière au management intermédiaire

Les managers sont fréquemment présentés comme le maillon essentiel des évolutions culturelles, **assurant le lien entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle**.

Pour **Savencia**, les managers sont un maillon essentiel, auquel il faut porter attention en priorité. Ce sont eux qui « tiennent la barre », portent la cohérence dans le « triangle amoureux RH, managers, collaborateurs ».

Chez Alma, les dirigeants sont inspirants mais peu accessibles au quotidien : au quotidien, c'est les managers, c'est eux les tournants, c'est eux les références — recrutement, promotions, départs, augmentations : **chaque acte managérial reflète ou trahit la culture**.

Penser le « temps long »

Un autre facteur clé de succès des évolutions culturelles est l'acceptation que les transformations culturelles profondes se jouent sur plusieurs années.

Les organisations qui progressent de manière durable sont celles qui traitent la culture comme un engagement opérationnel continu, et non comme un programme avec un début et une fin.

Conclusion

Au terme de cette étude, un constat s'impose : la culture d'entreprise n'est ni un supplément d'âme ni un simple registre déclaratif ; **elle agit comme une infrastructure au service de la stratégie, de la performance et de la résilience des organisations.** Les échanges montrent également **qu'elle se manifeste d'abord dans les comportements par défaut, les décisions quotidiennes et les normes implicites**, bien plus que dans les valeurs affichées.

Cette réalité explique pourquoi les entreprises les plus avancées ne cherchent pas à « *changer la culture* » par injonction, mais à **agir sur les comportements**, les systèmes et les pratiques managériales, **avec un rôle décisif du leadership et du management intermédiaire** pour relier vision stratégique et exécution opérationnelle.

Pour les années à venir, **l'enjeu culturel** sera moins de proclamer des valeurs supplémentaires que de **rendre la culture plus explicite, plus transmissible et plus robuste dans un contexte de croissance, d'internationalisation, d'accélération des transformations et de renouvellement générationnel.** Les organisations devront tenir ensemble deux exigences en apparence contradictoires : **préserver un noyau identitaire fort tout en laissant davantage de place à l'adaptation locale**, à la diversité des trajectoires et à des rythmes de décision plus rapides.

À cet égard, **l'irruption de l'intelligence artificielle** annonce probablement une inflexion culturelle majeure : **elle exigera des managers plus explicites sur les attentes, plus à l'aise avec l'incertitude, plus vigilants sur les enjeux éthiques et capables d'accompagner des collectifs où l'IA devient progressivement un « coéquipier » de travail.**

En ce sens, la prochaine frontière culturelle ne résidera pas seulement dans l'alignement entre valeurs et comportements, mais dans la **capacité des entreprises à faire de leur culture un cadre vivant d'apprentissage, de discernement et de coopération : suffisamment stable pour fédérer, et suffisamment évolutif pour permettre l'adaptation continue.**

À l'échelle mondiale, nous accompagnons nos clients dans le développement de dirigeants et d'organisations prêts à relever les défis de demain, en mobilisant notre expertise dans les domaines suivants :

- Évaluation, développement et coaching des dirigeants
- Accompagnement des CEO, des conseils d'administration et des équipes dirigeantes
- Efficacité organisationnelle et transformation culturelle
- Développement d'organisations diversifiées et de cultures inclusives
- Accélération digitale et innovation

Nos outils analytiques propriétaires s'appuient sur la donnée et la technologie pour apporter une approche rigoureuse au développement du capital humain et à la conception organisationnelle. Notre présence mondiale nous permet de mobiliser de manière intégrée nos expertises et nos équipes, afin de développer une compréhension approfondie des enjeux propres à chaque client et de proposer la combinaison d'outils, d'approches et d'experts la plus adaptée pour construire et faire vivre des organisations agiles et résilientes à tous les niveaux.

Notre ambition : développer des dirigeants performants, des équipes efficaces et des cultures tournées vers l'avenir, afin de permettre aux organisations d'accélérer leur performance, de mener des transformations durables et de concrétiser pleinement leurs ambitions.