



HAL
open science

La culture d'entreprise : enjeux et perspectives pour les ressources humaines : l'évolution de la culture d'entreprise du Groupe Solvay suite à l'acquisition de Rhodia en 2011

Valentine Munoz

► To cite this version:

Valentine Munoz. La culture d'entreprise : enjeux et perspectives pour les ressources humaines : l'évolution de la culture d'entreprise du Groupe Solvay suite à l'acquisition de Rhodia en 2011. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02519080

HAL Id: dumas-02519080

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02519080>

Submitted on 25 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La culture d'entreprise : enjeux et perspectives pour les ressources humaines

L'évolution de la culture d'entreprise du Groupe Solvay suite à l'acquisition de Rhodia en 2011

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Mélanie Perroud

Nom, prénom : MUNOZ Valentine

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 26/09/2017

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont à Madame Perroud, ma tutrice pédagogique qui m'a suivie, soutenue et motivée tout au long de cette rédaction. Vous avez été d'une grande aide par vos conseils et votre disponibilité.

Je remercie également Madame Meaujonnet, Madame Gonin-Brun et Monsieur Vermeillet qui ont su m'encourager et me donner un regard professionnel sur mes propos. Ils m'ont fait confiance en me délivrant de précieuses informations.

Au sein du CELSA, merci à Monsieur Tassel et Anne-Laure Glucklich pour leur accompagnement tout au long de l'année.

Au sein de Solvay, je remercie l'ensemble des participants aux entretiens que j'ai pu mener. En qualité de professionnels des Ressources Humaines et du Recrutement, vous êtes la base de mes recherches sur le terrain et vous m'avez donné votre temps et votre vision de la culture d'entreprise. Pour des raisons de confidentialité, je ne cite pas vos noms mais je vous témoigne toute ma gratitude dans l'accomplissement de ce projet.

Merci également à ma famille, à mon compagnon et à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue jusqu'à la fin de la rédaction. Les périodes de doutes et de remise en question ont été moins lourdes à porter grâce à vous tous.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 2 |
| Table des matières | 3 |
| Introduction | 5 |
| Chapitre 1 : la culture d'entreprise au sein du groupe Solvay depuis le rachat de Rhodia par Solvay en 2011..... | 11 |
| 1. Rhodia et Solvay : deux acteurs chimiques incontournables | 11 |
| a. Le contexte historique..... | 11 |
| b. Le rachat dans son rapport à la culture d'entreprise : oppositions et complémentarité... | 13 |
| c. Les enjeux du « devenir du groupe » | 16 |
| 2. La culture d'entreprise à travers un système organisationnel complexe | 17 |
| a. Culture nationale et culture organisationnelle | 17 |
| b. Culture site et siège..... | 21 |
| c. Les notions de « culture-métier » ou « sous-culture » | 23 |
| 3. La culture d'entreprise : d'une opposition (en accord) à l'intégration des normes (apprentissage, intégration, reproduction/diffusion) | 26 |
| a. Les valeurs et les normes du Groupe | 26 |
| b. Une opposition avec les caractères individuels et collectifs : identité au travail | 26 |
| Chapitre 2 : les Ressources Humaines (RH) dans la culture d'entreprise du Groupe Solvay | 27 |
| 4. Etat des lieux des RH en présence | 27 |
| a. Les RH : une organisation singulière | 27 |
| b. Une identité revendicatrice..... | 30 |
| 5. La notion de temps | 33 |
| a. En théorie et en pratique | 33 |
| b. La réciprocité des attentes entre RH et collaborateurs : un décalage culturel ? | 35 |
| 6. L'enjeu du RH au sein d'un groupe multinational : des enjeux multiculturels..... | 38 |
| a. D'une individualisation à une uniformisation multiculturelle | 38 |
| b. Etude de cas : le transfert d'équipes égyptienne vers une usine Bulgare | 42 |
| Chapitre 3 : la culture d'entreprise est-elle nécessaire et possible au sein d'un groupe multinational tel que Solvay ?..... | 44 |
| 7. Culture d'entreprise et conduite du changement : adéquation ou paradoxe ?..... | 44 |
| a. Les formes de travail actuelles et la primauté de la flexibilité permettent-ils de construire une culture d'entreprise ? | 44 |
| b. La résistance culturelle..... | 47 |
| 8. La culture d'entreprise pour répondre aux clients de l'organisation | 48 |

| | |
|--|----|
| a. Interne : la marque employeur et la fidélisation des collaborateurs | 49 |
| b. Externes : les clients avec l'image de marque, la notoriété et la renommée | 50 |
| 9. L'intégration du management interculturel comme réponse à la culture d'entreprise | 51 |
| a. Le top management et les RH : donner du sens dans la théorie et l'appliquer dans la réalité..... | 51 |
| b. Construire la culture d'entreprise en adéquation avec le management interculturel..... | 53 |
| Conclusion | 54 |
| Bibliographie | 56 |
| Annexes..... | 59 |
| Résumé..... | 71 |
| Mots-clés..... | 71 |

Introduction

« L'homme communique au moyen de la culture ». Edward T.Hall en 1979 dans son ouvrage *Au-delà de la culture* émet ce postulat. Il traduit le fait que les interactions des hommes sont conditionnées par la culture qui les entoure. Que ce soit dans leur espace privée, dans leur vie professionnelle, dans la ville dans laquelle il vive et dans le pays auquel ils sont rattachés, les hommes se construisent avec la culture. Dans ce contexte, l'entreprise qui s'implante sur un territoire doit prendre en compte les facettes de la culture nationale pour que son activité soit cohérente et qu'elle réponde aux besoins de la société. La société, de son côté, est amenée à évoluer et à transformer son fonctionnement de par les progrès et les transformations visibles à travers le monde. Au cours des décennies, les découvertes mondiales ont repoussé les frontières de chaque pays qui sont en interactions constantes. La société peut donc être assimilée à une entreprise de niveau nationale composée de l'ensemble de ses habitants. Chaque pays se distingue d'un autre en ayant des spécificités qui le définie. Nous avons par exemple le drapeau, la langue ou le régime politique. L'ensemble des individus de la société sont des acteurs qui représentent le pays et qui sont représentants des traits qui le constituent. L'ensemble des pays dans le monde doivent répondre au système capitaliste mis en place au cours des évolutions historiques. Dans ce contexte, les pays se réunissent pour parler des besoins et des ressources qu'ils détiennent pour échanger et obtenir ce qu'ils leur manquent. Les entreprises sont présentes pour produire et mobiliser ces ressources afin d'obtenir des capitaux et permettre aux individus d'assouvir leurs besoins. Chaque société possède une spécialité qui lui permet de vivre et continuer à produire. Nous rappelons que l'objectif premier d'une entreprise est de croître en taille et en capitaux financiers pour qu'elle se renouvelle dans l'achat de ses matières premières et des composants nécessaires à l'établissement de ses produits. Les sociétés entre alors en interaction pour échanger mutuellement les besoins de l'autre. La multiplicité de ces structures donne naissance à des secteurs d'activité où l'on retrouve tous les maillons de la chaîne de production. Il arrive alors que des entreprises, dispersées dans le monde, soient en concurrence car elles produisent les mêmes types de produit. La généralité fait que nous pouvons potentiellement retrouver une entreprise d'une même activité dans chaque pays permettant une production. Néanmoins, si l'entreprise n'est pas assez compétitive par rapport aux autres, elle est en péril car elle ne peut plus répondre à son objectif de performance. Elle doit donc trouver des moyens de réduire ses coûts et de continuer sa production pour ne pas fermer définitivement. Mais les pays dans le monde n'ont pas des spécificités similaires et il se peut qu'une entreprise soit

plus rentable et que les demandeurs importent leurs produits. La concurrence permet alors aux entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, de racheter des entreprises qui leur permettent à elles de grandir. Une entreprise A dans un pays A acquiert alors une entreprise B dans un pays B. Il faut donc que les deux s'accordent pour que l'entreprise A intègre les personnes et les spécificités culturelles de l'entreprise B. C'est à ce moment-là que nous pouvons parler de la culture d'entreprise. Chacune des deux détenait des savoirs et des techniques de production qui leur étaient propres. C'est le cas de l'entreprise Solvay qui a racheté Rhodia en 2011. Une entreprise belge spécialisée dans les activités chimiques a racheté un de ses concurrents, Rhodia, une entreprise française du secteur chimique. Il est également possible que l'histoire provoque l'installation d'entreprises d'un autre pays que celui où elles sont implantées. Mais dans ce cas, nous sommes dans un cas où l'entreprise doit prendre en compte les spécificités nationales et ses obligations, notamment légales, pour fonctionner sur le territoire. De plus, nous ne nous situons pas dans ce cas de figure et nous avons pris le parti de ne pas l'aborder pour ne pas complexifier le sujet.

Arrivée fin novembre chez Solvay Energies Services au sein de l'équipe Ressources Humaines, je me vois confier des missions généralistes : communication en ressources humaines, recrutement, développement sur les accords en cours, préparation et animation des Instances Représentatives du Personnel et des projets en lien avec les sujets en cours. Parmi cet ensemble, je travaille avec l'équipe ressources humaines composée du Directeur Ressources Humaines et du Responsable ressources humaines Europe. Nous travaillons sur un premier sujet de déploiement du « People management Model » à savoir la sensibilisation, la formation et la diffusion auprès des équipes. « Le People Management Model » est un modèle permettant de montrer quelles sont les valeurs du Groupe ainsi que sa stratégie. Il s'agissait de réunir les équipes et de leur présenter le modèle sous forme d'exercices pratiques pour se familiariser avec les termes et interactions construites. A ce titre, nous sommes en charge de conduire et d'animer ces sessions de formation pour faire connaître et apprendre mais également pour déceler les personnes dans l'équipe susceptibles de ne pas adhérer. Nous analysons les raisons et relations avec les autres membres de l'équipe en formation. Nous identifions à ce titre les rôles et comportements professionnels qui sont mis en lumière. Le second projet sur lequel on a été amené à travailler était celui de l'enquête annuelle ou « People Annual Survey ». Celle-ci a connu plusieurs évolutions et sa dernière version se construit sur six ans. Chaque année, les salariés du Groupe répondent à une série de 30 à 60 questions. Le nombre de questions diffère une année sur l'autre : l'année avec le plus de questions revient sur des projets et des évolutions plus profondes qui peuvent mettre du temps à se mettre

en place tandis que l'année où l'on trouve un nombre de questions moins important est un rappel sur des thématiques quotidiennes pour sonder si les salariés sont toujours au fait. Le projet sur cette enquête consistait à consolider les résultats aux bornes de notre population pour les rendre les plus clairs pour les communiquer auprès des collaborateurs. Le second volet portait sur un point de l'enquête : l'engagement des collaborateurs à l'entreprise. Il s'agissait de pouvoir transmettre des données chiffrées comparables aux autres GBU et à la moyenne globale du Groupe. Après une période de trois mois dans les bureaux, on s'aperçoit que les résultats d'engagement de l'enquête annuel peuvent être mis en relation avec le people management model dans les thématiques diffusées et également aux comportements des individus dans leur quotidien de travail. Au travers des résultats, nous nous posons la question de l'engagement des personnes dans le Groupe et pourquoi elles ne se sentent pas impliquées.

Après si peu de temps dans une entreprise, je prends conscience que je ne comprends pas pourquoi je n'arrive pas à mettre de valeurs sur le Groupe. Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un ensemble qui travaille main dans la main vers le même objectif. En effet, une forme de distance sépare les collaborateurs entre eux sans que cela soit palpable. Les échanges sont rares en dehors de mon équipe et je me demande quelle peut en être la raison. J'avais conscience qu'un Groupe tel que Solvay dans la chimie et donc de l'industrie, pouvait être un secteur dans lequel les produits et les techniques étaient plus difficilement compréhensibles comparés à l'Oréal ou LVMH qui sont dans le luxe et la beauté. Je m'aperçois rapidement que cela est dû au fait que les composants créés dans nos centres de recherches et les produits de nos usines sont des matériaux. Ils font partie de la chaîne de production mais ne sont pas vendus directement aux consommateurs mais à des clients intermédiaires tels que l'Oréal ou LVMH qui vont les utiliser pour leur production à eux. Je me suis donc intéressée au passé du Groupe pour comprendre leur cheminement jusqu'à présent.

À l'origine, Solvay est fondée par Ernest et Alfred Solvay en 1863. Ce sont deux inventeurs qui ont déposé le premier brevet chimique en lien avec le bicarbonate. De cette première découverte ont découlé de nombreuses avancées scientifiques qui ont fait grandir l'entreprise familiale. Implantée en Belgique à Bruxelles, Solvay a reçu un essor rapide et un accueil de la part de ses habitants et de ses institutions.

L'unité dans laquelle je me trouvais était Solvay Energies Services (SES) est une société née en 2013 dont l'entité juridique lui est propre. Elle est la société juridique la plus récente dans le Groupe et elle est dédiée à des activités qui lui sont spécifiques. SES est une entité qui compte trois cents personnes à travers le monde et se compose de quatorze nationalités différentes. Les

équipes sont présentes en Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne, Belgique) et dans le monde (Chine, Corée du Sud, Brésil, Etats-Unis). En effet, SES travaille avec des clients externes et internes. Au niveau interne, le principal objectif est de travailler sur l'ensemble des activités internes des autres Global Business Units pour trouver des solutions permettant la réduction de l'empreinte carbone globale. A ce titre, il s'agit de réfléchir sur l'évolution des procédés énergétiques et des techniques actuellement utilisées. Tant pour les GBU telles que Novacare pour les produits agroalimentaire que pour Soda Ash avec des matières chimiques brutes, il s'agit de gagner en performance énergétique. Je peux notamment citer l'exemple de Soda Ash lors de la présentation de leurs activités à savoir l'extraction de bicarbonate dans différentes mines dans le monde. L'extraction puis la transformation du minerai demande une consommation d'eau importante et dégage des effluves toxiques. Les services de recherches et de développement sont en charge de développer des produits permettant la baisse de ces substances toxiques. Les équipes ont notamment développé une poudre à disperser sur les cheminées qui permet de réduire de quarante pour cent les effluves de produits toxiques. Au niveau externe, l'équipe commerciale est chargée de prospecter auprès de clients pour vendre et acheter de l'énergie. En effet, SES acquiert des énergies comme le charbon, le gaz, l'électricité. La croissance du portefeuille client permet d'avoir une chaîne de valeur mieux maîtrisée dans la production des produits et solutions proposées par les autres activités du Groupe. La stratégie de Solvay Energies Services vise aujourd'hui un nouveau marché : les énergies renouvelables. Cette unité n'est pas comme les autres car elle travaille sur les énergies et pas dans la chimie.

C'est l'ensemble de ces différences qui m'ont amenées à me demander comment une unité pouvait-elle être tellement différente si elle appartenait au même Groupe ? Comme un pays avec sa culture, l'entreprise développe des valeurs et une façon de vivre propre à elle-même. C'est ce que l'on nomme la culture d'entreprise. Je voulais tenter de la définir et de comprendre pourquoi il était difficile, en tout cas plus que dans d'autres environnements de travail, de la qualifier. C'est alors que les collaborateurs m'ont expliqué qu'ils ne venaient pas de Solvay mais de Rhodia. Je me demande alors quelle est cette entreprise que je ne connais pas. Ils continuent par m'expliquer que c'était un acteur chimique français qui a connu beaucoup de changements durant les deux dernières décennies et qu'ils ont finalement été racheté par Solvay.

C'est à ce moment précis que nous pouvons nous interroger sur l'existence de la culture d'entreprise dans un tel contexte. Pour y parvenir, nous devons nous intéresser aux deux organisations dans leurs anciennes formes et aux acteurs qui les composaient. Nous devons comprendre quels sont les traits distinctifs des deux parties qui ont amené les salariés à avoir ces

comportements, ces réactions qui ne permettent pas à un nouvel arrivant de s'intégrer facilement. La problématique que nous souhaitons traiter est la suivante : quels sont les perspectives et les enjeux des ressources humaines dans la culture d'entreprise du Groupe Solvay ? Pour y répondre, nous avons souhaité traiter le sujet sous trois hypothèses. La première est : peut-on définir une culture d'entreprise commune au Groupe Solvay ? La seconde nous mène à nous demander est-ce que les Ressources Humaines détiennent un rôle stratégique dans la mise en place de la culture d'entreprise du Groupe Solvay ? Et enfin, la troisième hypothèse tente de répondre à la question la culture d'entreprise est-elle possible et nécessaire au sein d'une organisation internationale et multiculturelle ?

Pour tenter d'apporter des éclairages aux trois interrogations que nous avons, nous avons établis une méthodologie d'observation anthropologique. Les données recueillies sont basées sous forme d'échanges informelle et d'entretiens sur une durée de six mois. Nous avons établis un questionnaire semi-directif adressé à une population appartenant à la famille des ressources humaines. Nous avons interrogés treize personnes appartenant à des fonctions RH différentes qui sont les suivantes : RH GBU, RH corporate, RH familles professionnelles, RH site, RH établissement (statut juridique), RH fonctions (administration, formation, paie), gestionnaire RH (Lisbonne), recrutement et mobilité interne, relations école et marque employeur. Nous avons mené ces entretiens de manière physique ou sous forme de vidéo si les personnes ne pouvaient pas se déplacer sur notre site de rattachement.

La première hypothèse revient sur l'historique des deux groupes en présence : Solvay et Rhodia. Nous présenterons leurs cultures d'entreprise à travers leur historique pour montrer ensuite quels sont les éléments qui les opposent et qui les rendent complémentaires. Nous analyserons leur ligne stratégique au travers de la culture d'entreprise. Nous comprendrons que le rachat a eu pour conséquence la création d'un système organisationnel complexe qui se traduit dans la culture d'entreprise à différents niveaux : national et organisationnel, site et siège des entités du Groupe et enfin au niveau des métiers. Nous nous demanderons finalement quels sont les éléments qui constituent la culture d'entreprise et comment ils sont intégrés auprès des collaborateurs de l'entreprise en termes d'apprentissage et de rapport à leur identité. La seconde hypothèse explore plus en profondeur notre terrain et le rôle du RH dans l'assimilation de la culture d'entreprise. Nous reviendrons sur les entretiens menés pour comprendre quels sont les freins qui expliquent que la culture d'entreprise ne soit pas diffuse au sein de Solvay. L'analyse des entretiens nous mèneront vers la notion d'identité revendiquée par la famille professionnelle qui manque d'autonomie dans la construction et l'établissement de cette culture. En parallèle, nous étudierons

la notion de temps qui modifient les perceptions entre théorie et pratique. Nous verrons que le temps rentre en jeu dans les attentes entre collaborateurs et RH en provoquant un décalage temporel et donc culturel. Pour terminer, nous questionnerons le rôle du RH dans un Groupe multinational et multiculturel. Ils ont des enjeux qui sont portés sur des niveaux individuels et collectifs qui opposent la culture d'entreprise dans sa conception commune. Néanmoins, l'étude cas du transfert des collaborateurs égyptiens vers une usine bulgare montre comment les RH sont capables de prendre en compte les composants des cultures de chacun pour que le travail commun puisse se faire. La dernière hypothèse tend à se questionner sur la nécessité de la culture dans un groupe multinational. Si les cultures sont spécifiques, quel est le but de parler de vision commune ? La conduite du changement et les évolutions de travail sont en opposition avec la culture d'entreprise qui doit avoir un temps long pour s'adapter. Nous constaterons que la culture d'entreprise reste essentielle pour la représentation de l'entreprise et pour les clients qui sont présents. En effet, nous verrons que la culture d'entreprise participe activement au développement de la marque employeur et de la fidélisation des collaborateurs de manière interne. En externe, elle donne une représentation des activités qu'elle détient ainsi qu'une notoriété qui la garde compétitive sur le marché. Dans une dernière partie, nous solutionnerons les obstacles de la culture par la pratique d'un management interculturel. Celui-ci permet de mêler le collectivisme tout en respectant la diversité culturelle.

Chapitre 1 : la culture d'entreprise au sein du groupe Solvay depuis le rachat de Rhodia par Solvay en 2011

Peut-on définir une culture d'entreprise commune au sein du Groupe Solvay ?

1. Rhodia et Solvay : deux acteurs chimiques incontournables
 - a. Le contexte historique

Pour introduire le Groupe Solvay tel qu'on le connaît aujourd'hui, il faut revenir sur l'historique de celui-ci en comprenant les événements qui ont amenés Solvay et Rhodia à fonctionner ensemble. Il s'agit de revenir sur les historiques des deux groupes et le contexte économique dans lequel le rachat de Rhodia par Solvay s'est effectué. Par la suite, on précisera les éléments attenants à la culture d'entreprise des deux groupes en termes de différences, de similarités voir de complémentarité. Enfin, on se concentrera sur les enjeux du Groupe pour mener à bien leur stratégie globale et l'impact sur le devenir de la culture d'entreprise.

A l'origine, le groupe Rhodia est un groupe français datant de 1999 qui a subi de nombreuses fois les changements dus à un marché chimique mouvant. Rhodia est ainsi l'évolution de groupes chimiques et pharmaceutiques français. En 1900 a été créé l'établissement Poulenc Frères dans la région de Paris connu pour les produits tels que les sels de fer ou l'acétate de sodium nécessaire au traitement des plaques photographiques. En 1928, l'entreprise familiale fusionne avec la Société chimique des usines du Rhône basée dans le bassin lyonnais. Celle-ci est spécialisée dans la production industrielle de chimie fine et de colorants. Créée en 1895, elle doit sa renommée à Prosper Moret qui a développé la vanilline, produit synthétique permettant l'imitation de la vanille utilisé dans les produits culinaires et odorants. Suite à la fusion, les deux entreprises opteront pour la société des usines chimiques Rhône-Poulenc connue plus communément sous le nom « Rhône-Poulenc ». Il devient le premier groupe chimique-pharmaceutique en France allant à détenir une soixantaine de sites durant les années 60 avec cent mille salariés. Jusqu'en 1998, la société développera son activité par l'acquisition de nombreuses entités à travers le monde qui lui donnera une place importante sur la scène internationale. Mais la transformation de la société de l'industrie vers les services fait chuter la production textile et l'utilisation des produits chimiques associés. Pour rester compétitif, Rhône-Poulenc décide alors de se concentrer sur le secteur pharmaceutique tandis que le secteur chimique est basculé vers une nouvelle société : Rhodia. Cette année de césure marquera la suite des événements puisque les activités pharmaceutiques seront-elles-mêmes rachetées par Hoechst, un groupe allemand qui deviendra Aventis puis Sanofi-Aventis que l'on connaît aujourd'hui. La société Rhodia, quant à elle, a pour stratégie de se

démarrer rapidement : le développement durable devient une priorité avec la sécurité sur les sites de production. En 2007 est mis en place le « Rhodia Way », démarche dans laquelle s'ensemble des salariés sont responsabilisés aux gestes et aux mesures qu'ils opèrent dans leurs métiers. Rhodia continue les différentes acquisitions à travers le monde jusqu'à, en 2011, faire une entrée sur les marchés chinois et indien. Jean-Pierre Clamadieu est à la tête du groupe depuis 2008 et souhaite insuffler une nouvelle vision. Une réorganisation est faite au cours de l'année 2011 dans laquelle les activités opérationnelles divisées en onze entreprises distinctes soient regroupées selon cinq pôles d'activités.

C'est au cours de la même année que Solvay annonce une OPA (Offre Publique de Rachat), opération par laquelle Solvay a proposé aux actionnaires de Rhodia de racheter l'ensemble de leurs actions. Cette opération est fixée dans le temps et se déroule sous la surveillance des autorités financières. Ces dernières veillent à la transparence des informations et l'égalité de traitement faite entre les actionnaires. Le 4 avril 2011, différents journaux abordait ce rachat : l'Express précisait que l'opération se chiffrait à 3,4 milliards d'euros avec pour titre « Le belge Solvay s'offre Rhodia »¹ tandis que le quotidien 20 minutes évoquait la « revanche » pour dénoncer les nombreux groupes français rachetés et « de voir des pans entiers de notre [la France] économie être démantelée »². Il sera acté officiellement le 31 août 2011 avec Solvay détenteur à 94,65% de Rhodia. Cette opération apparaît positive pour les deux parties qui voient leur situation améliorée par l'élargissement de leur activité et une solidité économique grandissante. Lorsqu'on s'intéresse aux articles plus récents, on se rend compte que le bilan est plus mitigé. L'Usine Nouvelle dresse un portrait quatre ans plus tard pour montrer que la balance semble s'être inversée : « le chimiste belge pensait prendre la main sur le français en le rachetant [...] quatre ans plus tard, la direction de l'ex-division Rhône-Poulenc a pris le dessus et imposé ses méthodes ».³ On peut ici souligner le fait que le rachat fait par l'entité belge ne permet pas d'anticiper les évolutions organisationnelles et les méthodes prises en compte pour le développement du Groupe. On comprend ici qu'au-delà des négociations économiques et de l'affirmation du pouvoir par Solvay, cela n'a pas empêché Rhodia d'imposer sa stratégie au-delà de ses frontières. Peut-on alors parler du « nouvel ensemble Rhodia-Solvay »⁴ ? Aujourd'hui, en se rendant sur le site internet de Solvay, on peut trouver leur historique ou Rhodia n'est que citer brièvement pour

¹ L'Express, l'Expansion, le 04/04/2011 « Le belge Solvay s'offre Rhodia »

² Quotidien 20 minutes, le 04/04/2011, « Rachat de Rhodia par Solvay : la Belgique prend sa revanche »

³ Usine Nouvelle, le 03/09/2015 « Rhodia prend sa revanche chez Solvay »

⁴ Les Echos, le 08/07/2015, « Solvay - Rhodia prend son envol ou comment insuffler une culture commune »

effectivement acter du rachat et du changement stratégique. De « 2008 à demain », voici la dernière tranche historique que le Groupe présente au grand public. On ne précise pas les raisons et le changement important de stratégie. On se doute que dans un système capitaliste les économies et les opérations financières sont présentes pour que l'entreprise continue de survivre. Cependant, on explique très rarement les problématiques que le Groupe a connues, les interrogations et les aspects qui ont pu rendre l'opération difficile. On peut donner comme exemple la sécurité, la loi ou les personnes qui sont différentes et qui vont devoir collaborer ensemble. On se rend compte qu'une opération de rachat implique de nombreux éléments qui vont être également modifiés. Afin de les identifier et de comprendre quels sont ces éléments, on s'intéressera aux deux entités dans leur critères d'identification.

b. Le rachat dans son rapport à la culture d'entreprise : oppositions et complémentarité

La Directrice des Ressources Humaines (DRH) actuelle de Solvay et ancienne DRH de Rhodia, Cécile de Marsac, était revenue sur le rachat en 2011 en disant « Les gens se sont rapidement rendu compte que cela permettrait de devenir un acteur plus solide avec le soutien de la famille. Et aux bons projets de Rhodia de sortir plus vite. » On voit ici que la DRH souhaite rassurer les deux entités mais qu'elle n'appuie pas sur les mêmes aspects : on a d'un côté la « famille » et de l'autre les « bons projets ». C'est intéressant de voir que ces choix de vocabulaire sont déjà révélateur des différences qu'ont les deux sociétés. On va tenter de décrypter par une description des aspects de chaque société les impacts qu'ils ont sur le Groupe Solvay tels qu'il existe aujourd'hui. Pour se faire, on s'appuie ici sur le terrain étudié d'une part au niveau des personnes rencontrées quelques soit leur statut et leur métier et d'autre part sur les sites où l'on s'est rendu que ce soit en France ou en Belgique.

Du côté de Solvay, les personnes sont attachées à un groupe anciennement et historiquement familial. C'est un groupe paternaliste dans le sens où les dirigeants, en qualité d'actionnaires et membres de la même famille, attachent du sens aux décisions qu'ils prennent pour que cela conviennent au plus grand nombre de parties prenantes. Les valeurs sont le respect, la bienveillance et la confiance avec le salarié au cœur de l'entreprise. Les salariés anciennement Solvay témoignent du fait : « on avait le temps pour faire des études et travailler des projets dans leur globalité pour être sûr qu'on avait pris tous les angles du sujet en compte ». Cela se traduit donc également dans l'organisation de travail par la responsabilisation dans les managers et les

collaborateurs. Les dirigeants sont, quant à eux, dans une logique stratégique à moyen voir à long terme dans la croissance de leur activité. Les politiques sont toutes alignées pour dire que le salarié a une place dans la famille. Du point de vue des ressources humaines, on avait une politique de conservation des personnes de père en fils. On pouvait voir sur le siège à Bruxelles comme sur les sites de production des familles où plusieurs générations se suivaient et défendaient cet étendard. Par exemple le site de Tavaux, site historique de Solvay situé en France dans le Jura emploie aujourd'hui 700 personnes et a permis l'essor d'un bassin d'emploi.⁵ La ville de Tavaux ne serait pas ce qu'elle est sans l'implantation de ce site à cet emplacement géographique. La politique salariale était de conserver et de fidéliser chaque membre de l'organisation qui le rendait à par le travail accompli. Lors des échanges ont été également soulignés le fait que Solvay est une entreprise bien portante : tant dans les liens entretenus avec les clients que dans les avantages alloués aux salariés, les capitaux financiers et de nature étaient importants. On tenait à remercier les personnes qui s'étaient investis dans les projets, on montrait aux clients par de nombreuses démonstrations publiques ou réceptions la place qu'on leur donnait. Enfin, sur une échelle plus globale, Solvay est une entreprise florissante au point de vue nationale. La Belgique est fière de pouvoir compter parmi ses entreprises un acteur tel que Solvay en tant que pionner dans les activités chimiques qui a su tout au long du temps se relever face aux changements sociétaux. C'est ainsi que l'on peut voir à Bruxelles nombre de bâtiments, rues, patrimoines culturels porter le nom de Solvay. Sa notoriété n'est plus à faire puisque les habitants connaissent tous la famille belge qui a su conquérir les parts de marché et garder ses équipes en son sein.

Du côté de Rhodia, les personnes présentes ont connu de multiples changements et ont déjà vécu des situations de rachat. Dans ce contexte, les équipes dirigeantes ont plus souvent été modifiées et l'ensemble des politiques également. On se situe dans une logique organisationnelle de survie puisque l'enjeu, pour l'entreprise, était de conserver les parts de marché acquises et pour les salariés de conserver leur emploi. Les valeurs sont ancrées mais moins tourner vers les individus que vers la collectivité pour le bien de l'entreprise. On souligne alors des procédés établis, un contrôle des coûts et une optimisation permanente des techniques de production s'assimilant à une crainte qui fait partie de l'âme de Rhodia. Comme les risques de faillites ont été multiples que ce soit pour des raisons externes ou internes, les projets sont sur le court terme et les résultats doivent être immédiats. Il faut que chaque décision soit stratégique, rapide et la gestion de projet s'en ressent. Les échanges que nous avons pu recueillir évoquent « Un travail fait dans la

⁵ Données présentes sur le site de Solvay.com

précipitation, pas toujours bien fait et avec plein de tableaux pour contrôler chaque étape. » On se situe dans une organisation où les collaborateurs exécutent mais ne saisissent pas toujours la globalité des sujets. Cet exécutif montre que la responsabilisation est moins présente et que les statuts et les enjeux de pouvoirs sont des éléments de la culture d'entreprise de Rhodia (cf deuxième partie). En ce qui concerne la politique des ressources humaines, dans des délais plus courts, on effectuait également des économies plus importantes pour laisser un budget plus important aux clients. Dans ce contexte, on tentait de répartir les missions avec les collaborateurs présents et on fonctionnait en flux tendus. On voit donc une cohérence entre la ligne stratégique et celle des ressources humaines dans la volonté de percevoir un résultat rapide pour rester compétitif.

Jean-Pierre Clamadieu avait, lors du rachat, parlé d'une « nouvelle culture d'entreprise qui ne sera ni totalement celle de Rhodia, ni celle de Solvay. »⁶ On remarque à travers les deux entreprises que les logiques organisationnelles et la stratégie s'opposent. Néanmoins, on remarque lors des discussions que la période du rachat avait été relativement bien perçue par les deux acteurs. Pour Solvay, cela permettait d'accélérer ses méthodes de travail et de montrer que même si c'était une entreprise familiale, elle était capable d'être performante et agile. Pour Rhodia, c'était l'occasion de se stabiliser au niveau des activités en cours et de trouver un équilibre dans une entreprise qui avait connu de nombreuses périodes de crise. Le réel élément qui réunissait la stratégie et les hommes était l'activité que Solvay et Rhodia partageaient. Le premier avait une connaissance fine des processus chimique et était en mesure de déposer des brevets grâce à la recherche et au développement. Le second maîtrisait les procédés de production chimique et avait une logique de performance sur les sites de production et pour répondre aux cadences de nouveaux clients. Ce point commun est le noyau dur des deux entreprises qui se sont entendues et ont vu la complémentarité possible en s'associant.

On peut donc voir que l'historique participe grandement au devenir et à la description que l'on peut faire d'une entreprise. Durant toute sa durée de vie et avec l'ensemble des évolutions qui sont intervenues, les entreprises conservent leur image et ne peuvent pas l'effacer lors d'un rachat. Il faut donc que les hommes se réunissent et réfléchissent comment intégrer les deux parties pour trouver un consensus commun, une culture commune. Celle de Rhodia et Solvay débute avec les activités partagées et avec la volonté de partager des connaissances dans le monde de la chimie. L'ensemble des parties prenantes avaient la volonté de mettre en commun

⁶ Usine Nouvelle, le 03/09/2015 « Rhodia prend sa revanche chez Solvay »

leurs connaissances pour viser l'excellence. On va maintenant s'intéresser aux outils et méthodes mises en place par les dirigeants et les ressources humaines pour accompagner les deux populations à parvenir à travailler au-delà de leurs différences.

c. Les enjeux du « devenir du groupe »

Dans les Echos⁷, Jean-Pierre Clamadieu en tant que futur Directeur Général du Groupe avait dit « une fois la fusion actée avec Rhodia, nous avons vite identifié un certain nombre de chantiers dans lesquels nous devons travailler. L'un d'eux portait clairement sur la culture du nouveau Groupe. » A la suite du rachat, de nombreux groupes de travail ont été organisés pour comprendre les traits d'identité de Solvay et de Rhodia. La direction administrative, la DRH et les directeurs des activités se sont réunis pour réfléchir aux axes permettant la mise en place de cette nouvelle culture. Ils développent alors trois outils principaux. Dès 2013, la décision est prise de s'axer sur le développement individuel des collaborateurs : les ressources humaines ont réfléchi à un tableau des compétences comportementales pour responsabiliser et rendre autonome les managers dans leurs relations avec les membres de leurs équipes. Ce premier outil est en ligne directe avec les entretiens annuels que conduisent l'ensemble des managers. On cherche avec cet outil à donner un socle commun sur lequel les deux entités peuvent se réunir. En 2014, une première enquête annuelle est mise en place pour sonder les deux cultures en présence en interrogeant 600 personnes (managers, collaborateurs) provenant de sites et de fonctions différentes. De cette enquête a été construit le deuxième outil qui se traduit selon deux modèles : le « People Model » et le « Management Model ». Le « People Model » se concentre sur les comportements à adopter en tant qu'individu dans une équipe de travail. Le « Management Model » s'inscrit dans des valeurs et des comportements à adopter pour le salarié pour effectuer son travail de manière optimale et répondre positivement aux clients finaux. Les deux rassemblés constituent le « People Management Model »⁸ qui permet de donner une conduite globale. (à décrire en prenant des exemples dans le modèle). Le « People Management Model » diffusé en 2014 à évoluer dans sa seconde forme en 2016 mais garde le même objectif et les mêmes contenus. Le troisième outil utilisé pour opérer la conduite du changement est le « Bridge Workshop » pensé par les RH en collaboration avec un cabinet de conseil. Cet outil est un jeu de rôle dans lequel est imagé un plateau avec une route où Solvay et Rhodia sont au même départ.

⁷ Article comment insuffler une culture commune

⁸ Document 1 Annexe de la représentation du « People Management Model »

Différents points d'ancrage montrent les similitudes et les différences des deux entités. Par la suite, des personnages revêtant les deux logos des entreprises dialoguent, trouvent des compromis et instaurent une méthode de travail commun. A la fin de la route, les entreprises ont toutes le logo Solvay et les personnages œuvrent ensemble pour le même objectif : la performance du Groupe. Ce plateau de jeu a été présenté par les RH auprès des équipes pour que l'intégration soit faite dans les meilleures conditions possibles.

En se basant sur l'ensemble des observations faites et des échanges informels effectués au cours de l'année, on comprend rapidement que deux sociétés cohabitent. Malgré le fait que rachat date de six ans, les personnes et les indicateurs montrent que la notion de Groupe Solvay est contrecarrer par des individus qui défendent une identité Solvay ou Rhodia encore à ce jour. On peut se focaliser sur le système organisationnel des deux entités qui participent à la mise en commun des deux cultures d'entreprises.

A revoir où le mettre = Dans un contexte économique porteur permettant une croissance et une ouverture vers de nouveaux marchés et de nouveaux potentiels clients permet de comprendre la raison du rachat. En revanche, on peut se questionner quant à l'impact humain dans la fusion de deux populations venant certes du secteur chimique mais n'ayant pas les mêmes traits descriptifs.

2. La culture d'entreprise à travers un système organisationnel complexe

Suite au rachat de Rhodia par Solvay, il s'agit de préciser les éléments permettant une description de la culture d'entreprise. Il faut prêter attention au fait qu'un rachat implique un côtoiement de deux populations distinctes ayant un passé et devant construire un système organisationnel permettant la jointure des deux entités. On peut différencier des niveaux de cultures selon la géographie, la taille de l'entité, la population en présence ainsi que les métiers exercés. Les niveaux de cultures sont à corrélérer avec l'organisation en présence.

a. Culture nationale et culture organisationnelle

Solvay et Rhodia sont deux entreprises voisines par le pays dans lequel elles sont. L'expansion de leurs activités similaires a permis aux deux pays de voir des sites de production fleurir grâce à ces deux entreprises. La France et la Belgique sont deux acteurs économiques mondiaux qui ont une place importante dans les décisions économiques internationales. Ainsi, la France, par l'histoire et la société a toujours été sur le devant de la scène pour ce qui est de réfléchir au

monde d'hier, d'aujourd'hui et de demain. La Belgique, quant à elle, par sa position géographique, a été un partenaire stratégique dans la conduite de projet, l'acheminement des matériaux ou encore le point de rendez-vous dans les décisions européennes. On note par ailleurs que les deux pays n'ont pas les mêmes traits descriptifs et n'ont pas la même ligne politique. Sans entrer dans les débats et revenir sur une histoire longue, il s'agit de montrer que la France et la Belgique ont des systèmes différents qui vont influencer sur les individus qui le composent. La France est un pays démocratique divisé en région et en département avec un pouvoir décentralisé. Elle prend en compte les logiques économiques internationales et souhaite rester compétitive tout en gardant une identité nationale et régionale. Les entreprises venant d'un autre pays doivent être en mesure de comprendre cette identité et d'inclure les français dans leur réflexion. Dans ce sens, les entreprises présentes sur le territoire doivent comprendre les règles légales pour exercer leurs activités. La Belgique est une monarchie constitutionnelle fédérale où les régions ont une autonomie dans la prise de décision. Cela s'explique avec les courants historiques et le fait que la Belgique soit limitrophe à l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. On retrouve dans ce sens trois principales régions : la Wallonie, la Flandre et la région de Bruxelles. Ces trois régions ont chacune une identité et une langue propre qui montre la complexité tant politique que culturelle de la Belgique. On voit que les deux pays ne se ressemblent pas sur ce point de vue national. Néanmoins, étant voisins, les deux acteurs ont tout intérêt à fonctionner ensemble pour les attraits économiques. La Belgique et la France sont des acteurs économiques européens incontournables et peuvent s'appuyer mutuellement pour un fonctionnement positif.

Les entreprises sont attirées, tant en France qu'en Belgique pour faciliter leur expansions grâce aux libertés et aux lois européennes en vigueur. C'est le cas du Groupe Solvay tel qu'on le connaît aujourd'hui a souhaité lors du rachat conserver les sites de production provenant des deux anciennes entités. Ici, on souhaite dénombrer les sites et leurs implantations pour comprendre comment les deux pays ont facilité les échanges entre les deux acteurs chimiques. Cela permet également de décrire l'évolution du Groupe et son organisation actuelle. En Belgique, on trouve le siège mondial du Groupe ainsi que six sites dans l'ensemble du pays. Plus précisément dans la banlieue de Bruxelles se trouve le Campus de Solvay imposant par son étendue et par l'ensemble des activités. Il regroupe les activités de recherches de développement ainsi que les activités stratégiques et support globales. Par global, on entend que c'est ici qu'est conduite la politique du Groupe dans son ensemble dans les décisions permettant de conduire les activités de manière optimale. Les acteurs sont en lien direct avec les équipes de chaque pays pour échanger quant aux ressources et aux contraintes que peuvent avoir chaque unité. C'est pourquoi des équipes peuvent

être composées de plusieurs nationalités différentes si les projets sont transverses à plusieurs pays. Chaque pays est ensuite autonome dans la décision de mettre en place les politiques décrites. Dans le cas de la France, qui a des contraintes légales fortes, elle doit répondre aux politiques voulues par le Groupe tout en respectant le système législatif incombé aux entreprises. On peut donc voir que l'entreprise, dans son organisation, est réglementée par les règles nationales puis européennes. En France se trouve quatorze sites où l'on trouve la recherche, la production et les fonctions transverses. L'organisation du Groupe dans l'ensemble des pays est matricielle, cela signifie que les métiers et les postes sont rattachés à une activité. L'ensemble des activités sont, par souci de compréhension, rassemblées sous quinze Global Business Unit (GBU). Les GBU n'ont pas de valeur juridique mais permettent d'englober l'ensemble des salariés qui travaillent au sein d'une des activités. C'est ainsi que sur le site du Groupe, lorsqu'on souhaite faire une recherche des sites, on sélectionne le pays puis la GBU qui peut être Novacare, Soda Ash, Aroma Performance ou Energies Services. Les GBU, selon les activités, auront une présence plus ou moins importante dans les pays. En effet, selon le composant traité et les sites d'extraction et de production existants, il est naturel de ne pas s'implanter quand l'activité ne peut pas se développer. On compte en Belgique 1 700 collaborateurs partagés sur les différents sites et 6 000 pour la France qui est le pays qui compte le plus d'individus au niveau de la zone européenne. En Europe, en totalité, 13 200 salariés travaillent pour le Groupe. Vient ensuite l'Amérique du Nord avec 6 400 salariés, 5 050 pour l'Asie et le reste du monde et enfin 2 350 pour l'Amérique Latine. Avec un total de 27 000 personnes à travers le monde pour un même Groupe, on voit une différence au niveau national et au niveau des activités. Pour notre étude, on rappelle qu'on se concentre sur la France et la Belgique du fait du rachat. Du fait de la méthodologie suivie, on prendra en compte le terrain de la France que l'on a suivi pendant plusieurs mois. La France et la Belgique ont donc une culture nationale distincte mais la réunion au niveau européen permet aux entreprises de créer un lien culturel. La question se pose alors de savoir comment l'entreprise, avec les collaborateurs qui la composent, permet le développement de relations communes et d'identifications à des codes similaires.

Dans ce sens, une des premières définitions de la culture d'entreprise est entreprise par Edgar Shein qui énonce « la structure des valeurs de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter les problèmes d'adaptation externe ou intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la

bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre. »⁹ Dans cette définition, on souligne le fait que le groupe réfléchit aux valeurs qu'ils souhaitent mettre en place en prenant en compte les méthodes. La culture d'entreprise fonctionne si le groupe est en capacité de transmettre les valeurs et de se réunir en cas de difficulté. Eric Godelier, dans son article, remet en question cette définition du fait de ne pas prendre en compte la vision managériale. Il poursuit alors avec la définition de Maurice Godelier « l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société (ou plusieurs sociétés), et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux, la société. » Ici, ce qui est pertinent est le fait que l'on souligne « les membres d'une même société (ou plusieurs sociétés) », ce qui souligne que les éléments constitutifs, si ils sont communs au groupe, peut permettre un fonctionnement commun. De plus, cette définition prend en compte le fait que les comportements individuels et collectifs vont avoir une influence sur les interactions avec les autres membres et également sur la modification des méthodes de fonctionnement d'un membre entrant dans le groupe. Eric Godelier poursuit en mettant en avant le fait que dans l'ensemble des définitions de la culture d'entreprise, on retrouve les caractéristiques suivantes : la culture résulte d'un « processus collectif d'accumulation », la culture contient « des objets matériels et des éléments idéels », les valeurs constituant la « culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter. Ils permettent d'intégrer ou d'exclure du groupe. » Le « processus collectif d'accumulation » est l'ensemble des éléments historiques qui constitue la culture initiale. Ce premier postulat montre qu'on se doit de les intégrer et de les faire évoluer avec le temps. Le second postulat selon lequel il y a des « objets matériels et des éléments idéels » dans la culture montre qu'il y a une création d'un « ensemble qui forme un système avec une cohérence et une logique propre. » Les « objets matériels » sont tous les aspects que les collaborateurs peuvent décrire, développer ou modifier. On peut donner l'exemple des techniques de production, des méthodes de travail ou du langage associé à ces méthodes. Les « éléments idéels » sont les « représentations, les valeurs » soient des éléments symboliques qui ne sont pas perceptibles au premier abord mais qui conditionne le quotidien de l'entreprise. C'est l'association de ces deux parties qui permettent la construction de ce système. Pour aller plus loin, c'est également ce système qui nourrit les « communautés » de l'entreprise (cf culture de métier et sous culture au point 3 de cette 1ere partie).

⁹ GODELIER (Eric). - « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? ». - *Revue française de gestion*, 2009/2 (Vol.192), p. 95-111.

Ce système « matériel » et « idéal » montre que la culture d'entreprise est complexe dans sa définition et sa perception. Elle distingue également des niveaux de représentations et de perception au niveau individuel, collectif, national et européen. Pour aller plus loin, on va se focaliser sur les cultures existantes au sein des différents sites du Groupe Solvay.

b. Culture site et siège

On a pu décrire globalement comment se constituent les entités du Groupe Solvay par l'empreinte nationale. En effectuant nos déplacements sur les sites, on a pu observer des différences dans les éléments « matériel » et « idéels »¹⁰. A ce titre, on s'est rendu à Paris, à Lyon, à Roussillon, à Bruxelles. A Paris se trouve le siège France et à Aubervilliers se trouve le centre de recherche et de développement. A travers les deux sites se trouve 730 collaborateurs sur des GBU telles que Novacare, Soda Ash ou Energies Services où les fonctions stratégiques, supports et d'ingénierie sont présentes. Pour le siège de Paris, les populations se trouvent dans un immeuble haussmannien en plein cœur d'un quartier historique. Proche de la gare et des grands magasins, le site est visible par nombre d'individus, tant les clients que les touristes. Le logo Solvay est affiché sur les grilles d'entrée, et c'est après un portique de sécurité qu'on arrive dans le hall de l'immeuble. L'accueil est jovial et répond aux contraintes de sécurité, on peut percevoir un jardinet à l'arrière ainsi que différentes salles de réunion. Une cafétéria permet aux collaborateurs de se retrouver avec à disposition des distributeurs de boissons et de café. Le rez-de-chaussée est un étage dédié à la réception des clients du Groupe et conserve les boiseries et les cheminées historiques de l'immeuble. Chaque salle porte le nom d'un scientifique ayant fait avancer l'histoire telle que Lavoisier, Joliot-Curie ou Pasteur. De plus, des bustes d'Ernest et Alfred Solvay en marbre remémore l'entreprenariat familial. Les étages sont ensuite partagés selon les fonctions. Les étages ne sont pas similaires selon les espaces de travail (cloisonnés ou non) avec des salles de réunion de taille variable. Le site d'Aubervilliers est un site plus ancien sous forme d'entrepôt. L'environnement aux alentours est plus résidentiel et compte d'autres entreprises ou entrepôt de stockage. L'immeuble est plus moderne, présente également un portique de sécurité et un accueil. Le logo Solvay est présenté discrètement sur l'écriteau avant l'accès aux bureaux. Les lieux ne sont pas imprégnés de souvenirs historiques. En parcourant les couloirs, les espaces de travail sont cloisonnés et manque de rafraîchissement. Ce site est marqué par son évolution et les fonctions

¹⁰ Ad hoc GODELIER (Eric). - « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? ». - *Revue française de gestion*, 2009/2 (Vol.192), p. 95-111.

qui ont déménagé à Paris dans le temps. La partie recherche est plus représentative par la présence de laboratoires avec le matériel associé. A Lyon, proche de la gare et du quartier des entreprises, on peut trouver un grand immeuble dont le logo est difficilement perceptible. En entrant, un hall d'accueil imposant donne accès aux étages. Ici les fonctions transverses sont également présentes dans des espaces de travail plus modernes et plus ouverts. On y retrouve également un jardinet. Les allers et venues sont plus marqués avec des personnes qui se déplacent souvent, le site s'en ressent avec beaucoup d'équipe morcelées ou incomplètes. A Roussillon, à une demi-heure de Lyon se trouve un site industriel, Acetow et deux maisonnettes à dix minutes à pied. On a eu l'occasion de passer une journée sur le site logeant les gestionnaires de paie de Solvay qui devait déménager sur Lyon peu de temps après. On a pu voir un décalage important avec l'isolement de cette équipe par rapport aux sites de Lyon ou de Paris. Les logos et documents Solvay ne sont pas du tout présents, on trouve même beaucoup d'anciens documents Rhodia qui n'ont pas été mis à jour. La cantine de ce site est partagée avec les populations d'Acetow et on doit traverser une partie du site pour y accéder. Acetow est le site historique de Rhodia récemment cédé. Tout au long de cette journée, une odeur vinaigrée retient notre attention. Celle-ci vient du dégagement des fumées de l'usine à proximité. L'environnement général apparaît plus rural et les individus plus rares. Les déplacements se font essentiellement en voiture et l'accès est difficile en moyens de transports classiques. Enfin le campus de Solvay à Bruxelles se trouve accessible en taxi à partir de la gare. On arrive à un accueil où l'accès est hautement sécurisé : une personne présente dans les locaux doit donner l'autorisation pour valider l'entrée. Le campus est étendu sur plusieurs hectares dont on ne voit pas les limites. Des espaces verdoyants délimitent des bâtiments en briques rouges abritant les bureaux et les salles de réunions. Au centre du campus se trouve une butte avec des escaliers accédant à un bâtiment moderne avec un logo Solvay visible au loin. C'est ici que se trouve dans des bureaux aérés les fonctions dirigeantes. Les autres bâtiments apparaissent vides et les personnes rares. A proximité des laboratoires de recherches, de longs couloirs sont incrustés de placards remplis d'éprouvettes, de tubes à essai et autre matériel scientifique.

Dans l'ensemble de ces sites, on peut voir que tous appartiennent au même groupe mais ont des représentations très différentes. Celle-ci s'explique par le fait qu'on se situe ou non sur un site industriel ou un siège. On peut constater que selon l'environnement dans lequel on se trouve, on ne percevra pas les mêmes aspects. La proximité de cheminées, d'une odeur chimique rappelle l'activité industrielle. Une effigie des frères fondateurs et un immeuble ancien rappelle l'histoire d'un groupe familial avec des valeurs associées fortes. Un bâtiment ultra-moderne dans un

campus immense montre l’empreinte forte que l’on peut trouver à Bruxelles. On peut donc comprendre que les perceptions que les individus ont sur ces sites auront un impact différent. L’image renvoyée détient une importance dans la notoriété et la renommée du Groupe (3^e partie). En reprenant la partie précédente et la définition de culture, on voit l’importance de cette perception sur les parties prenantes externes de l’entreprise qui seront influencées dans leur mode de représentation à travers ces sites. C’est aussi le cas pour les parties prenantes internes qui vivent et animent le quotidien de la culture d’entreprise en présence.

c. Les notions de « culture-métier » ou « sous-culture »

On a évoqué les outils utilisés lors du rachat de Rhodia par Solvay pour intégrer les deux populations. On a également décrit les environnements différents selon que l’on se trouve sur un site ou u siège. Dans le cadre de l’étude, on se concentrera sur la GBU Energies Services qui est le service que l’on a intégré. Cela permet d’éclairer des niveaux de cultures différents selon la catégorie socio-professionnelle dans laquelle les populations du Groupe se situent. Cela permet également de montrer qu’il existe des « sous-cultures » selon les niveaux professionnels et hiérarchiques et aussi des « cultures-métiers ».

Michaël Viegas aborde la « culture de métier » dans un article décrivant la manière dont un outil de reporting a été intégré suite à l’acquisition de Nippon Dantai par AXA. L’auteur se pose la question, dans une phase de fusion-acquisition, de savoir si la culture de métier a « un pouvoir fédérateur ou si elle constitue un réel ciment professionnel ». On peut étudier cette question avec le cas de Rhodia et de Solvay. La culture métier participe à « l’exercice d’une activité professionnelle influençant profondément et durablement l’individu et participe de sa construction. » A travers ce point de vue, on a une double représentation de la culture. D’une part la culture de l’entreprise dans ces éléments matériels et idéels influence le comportement des salariés. D’autre part les salariés, à travers leurs techniques et leurs activités spécifiques construisent et développent la culture d’entreprise. Ils détiennent alors un langage ayant un impact sur la dimension technique de l’activité professionnelle, sur les compétences distinctes et sur les représentations et modes de pensées¹¹.

La notion de sous-culture est développée par Maurice Thévenet comme « un tissu de sous-cultures correspondant à des groupes qui ont développé une identité distincte et qui possèdent

¹¹ Document 2 Annexe Figure I extraite de l’article de Michaël Viegas « Proposition d’une représentation de la culture de métier »

leur mode de représentation, leur propre relation au travail et à l'entreprise, leur façon d'envisager la vie dans l'organisation, leurs perceptions et leur patrimoine commun d'expériences. »¹² Sylvie Chevrier montre que la sous-culture se forme selon l'organisation en place.¹³ Pour le Groupe Solvay, les GBU et la complexité de l'organisation matricielle peut créer des groupes de sous-culture. La sous-culture ou « la communauté de métier » est alors un moyen pour l'individu dans le groupe de partager son activité et son expertise auprès des autres. Cela permet également de transmettre les savoirs et faire preuve de solidarité pour faire valoir ses intérêts. Pierre Descolonges en 1996¹⁴, décrit un métier selon trois dimensions : « économique, technique et sociologique ». Sylvie Chevrier ajoute celle de « la représentation » où le métier transforme les personnes qu'ils l'exercent mais aussi du fait que le métier opèrent des transformations sur les membres experts. La dimension « économique » est celle qui va transformer le métier. L'acteur de cette transformation sera rémunéré en conséquence et sera le lien avec les autres acteurs présents sur le marché. Il impulsera une nouvelle vague de transformation. La dimension « technique » est la plus importante car elle distingue une sous-culture d'une autre. C'est ici la phase de distinction qui permet d'attribuer l'expertise à un métier en termes de compétence comportementales et techniques. Enfin, la dimension « sociologique » s'attache aux relations du groupe dans un métier par rapport à autrui. Dans cette analyse, des comportements particuliers sont présents face à un autre groupe ou face à la hiérarchie.

La sous-culture est donc constituer d'un ensemble de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et de « représentations propres à une profession ». Cela permet de mettre en lumière le fait qu'un métier est observable dans l'entreprise par les salariés mais également par les membres de la société. Ainsi, des influences et des modifications peuvent avoir lieu selon ces deux axes. Cela permet de comprendre pourquoi les métiers évoluent et pourquoi les entreprises doivent répondre à des changements externes tels que la digitalisation. Celle-ci est arrivée avec l'innovation et certaines entreprises dont les métiers étaient tournés vers le digital. Avec le temps, les entreprises se sont rendu compte qu'elles devaient intégrer la digitalisation dans leurs méthodes de production pour répondre à la compétitivité. Les métiers, quant à eux, doivent faire évoluer leur métier dans les techniques utilisées pour conserver la place dans le groupe de sous-culture (en interne) et leur employabilité (en externe). Le métier, comme le souligne Sylvie

¹² THEVENET (Maurice). - *La culture d'entreprise*. - Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2015, 128 p.

¹³ CHEVRIER (Sylvie). - *Le management des équipes interculturelles*. - PUF, 2013, 212 p.

CUCHE (Denys). - *La notion de culture dans les sciences sociales*. - La Découverte, « Repères », 2010, 128 p.

¹⁴ Ib.id.

Chevrier, «joue en effet un rôle primordial dans les identifications personnelles et interpersonnelles en milieu de travail comme dans la société civile. »

En prenant de la hauteur, on perçoit le fait que même si ceux sont les fonctions dirigeantes qui anticipent et tentent de construire une nouvelle culture d'entreprise, elle ne peut se faire sans la prise en compte des spécificités de chaque groupe de métier.

Quand Eric Godelier cite « [la culture est] la création et la continuation d'une communauté sociale dans l'entreprise. », on peut le rapprocher des études de Sylvie Chevrier qui montre l'importance de la communauté comme vecteur de création d'une culture d'entreprise. Cela montre la méthode et les éléments constitutifs du groupe et donc d'une culture d'entreprise dont les personnes se saisissent. Si les personnes du Groupe Solvay revendiquent leur ancienne appartenance à l'une des deux anciennes entités, cela montre que l'une des trois dimensions n'est pas accomplie et ne permet pas au groupe de se former. De ce fait, les individus ne s'associent pas et ne partagent pas une culture propre. Aujourd'hui, au sein des équipes de la GBU Energies Services, on remarque que les équipes partagent la dimension technique. L'expertise des métiers que ce soit l'ingénierie, le trading ou la finance est bien présente. On observe que les membres partagent cette expertise par le langage, les signes, le vocabulaire utilisé ou la proximité dans les espaces de travail. En revanche, on ne distingue pas de dimension économique du fait que les personnes, au sein des équipes, ne mettent pas de nouvelles méthodes de travail en place. Seuls les managers ou les équipes dirigeantes donnent de nouvelles conceptions qui doivent être exécuté par les équipes. Enfin, la dimension économique est nuancée par la dimension « sociologique » puisque ces mêmes équipes, du fait de leur expertise et d'un langage particulier sont en capacité de se distinguer des autres cultures métiers. Néanmoins, cette dimension n'est pas totalement accomplie du fait que les équipes entre elles n'ont pas d'interactions. Elle ne cherche pas à aller vers les autres pour échanger sur leurs expertises. Pour conclure, la sous-culture ou culture-métier est la formation d'un groupe qui possède un langage, une dimension technique, des compétences propres ainsi que des méthodes de pensées propres. Selon les auteurs, le positionnement est altéré selon que la sous-culture soit mise en place par les transformations externes ou par les méthodes du groupe.

Dès lors que l'on a pris conscience du fait que la culture d'entreprise se complexifie par le nombre d'acteurs en présence, par l'environnement ou par le positionnement de l'un de ses sites, il faut aller plus loin pour comprendre comment la culture d'entreprise s'intériorise à travers les comportements des salariés.

3. La culture d'entreprise : d'une opposition (en accord) à l'intégration des normes (apprentissage, intégration, reproduction/diffusion)

Rhodia et Solvay, en fusionnant, ont dus réfléchir à la culture d'entreprise commune du Groupe Solvay. Au-delà des outils permettant l'intégration des équipes, il s'agit de réfléchir en profondeur aux éléments permettant à la culture d'entreprise de se diffuser. On souhaite alors comprendre comment les salariés peuvent se saisir de ses éléments pour les apprendre, se l'approprier et construire l'entreprise à laquelle ils attachent leurs valeurs.

a. Les valeurs et les normes du Groupe

Les trois types d'intégration précéduérale, physique, socio-culturelle et managériale. ¹⁵Eric Godelier « facteur de cohésion intra-organisationnel et comme rouage des apprentissages individuels et collectifs »

A travers cet article, M. Ruffat montre que la culture d'entreprise se construit à travers « 8 métaphores » : « une vision consensuelle des rapports sociaux internes, une image biologique, la différence pour souligner les spécificités, un nouveau levier de pouvoir, un frein au changement selon la prégnance et la perméabilité de la culture, une matrice intériorisée par les individus, un moyen de séduction et de production des sens pour améliorer l'adhésion des salariés, une fonction sociale de l'entreprise autre que la fonction de production. »¹⁶

Dans les années 80 « la culture est un « outil » permettant l'intégration des salariés et leur motivation »

b. Une opposition avec les caractères individuels et collectifs : identité au travail

la culture c'est « un phénomène avant tout collectif et qui s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social » différent de « l'identité dans la dimension plus individuelle et consciente. »

Berger et Luckmann comme Bourdieu le choix d'un métier et donc d'une activité professionnelle est un « moment de socialisation secondaire, au cours duquel l'individu intériorise le fonctionnement de nouveaux univers. »

¹⁵ Document Annexe tableau intégration dans le cadre d'une fusion

¹⁶ SARGIS (Caroline). - « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances ». - *Revue française de gestion*, 2004/2 (Vol.149), p. 85-99.

Renaud Sainsaulieu « une relation peut-être à l'origine d'effets culturels, autrement dit, l'expérience de travail créerait de la culture ». « mentalités collectives et des identités spécifiques »

Chapitre 2 : les Ressources Humaines (RH) dans la culture d'entreprise du Groupe Solvay

Dans cette seconde partie, on souhaite faire un focus sur la fonction RH qui constitue l'enquête terrain de l'analyse de la culture d'entreprise. Tant en tant que partie prenante de cette culture, ce sont aussi les acteurs qui appartiennent à une « communauté de métier » (cf Chapitre 1). Dans ce sens, on souhaite comprendre pourquoi, même dans la fonction ressources humaines en tant que famille professionnelle se définit encore dans le Groupe actuelle comme faisant anciennement partie de Rhodia ou de Solvay. On sera un état des lieux des RH en présence en comprenant leur organisation, leur rôle et leur pouvoir de décision dans la mise en place de la culture d'entreprise. Par la suite, on verra comment la fonction RH est influencée par le facteur externe du temps. Enfin, on se questionnera sur les enjeux multiculturels auxquels ils doivent faire face à ce jour.

4. Etat des lieux des RH en présence

Etudier les ressources humaines dans un contexte de rachat est apparu évident pour l'étude de la culture d'entreprise. On comprendra facilement au travers des entretiens menés la complexité de cette famille professionnelle qui témoigne d'une autonomie relative selon les niveaux hiérarchiques et les enjeux associés. On peut donc voir qu'il subsiste un décalage culturel au sein même d'une culture de métier. On tentera d'en comprendre les raisons et quelles sont les marches de manœuvre possibles pour que la fonction continue l'exercice de ses fonctions.

a. Les RH : une organisation singulière

On identifie trois sous-groupe dans la famille professionnelle RH qui n'ont pas le même degré d'autonomie au sein de l'organisation : premièrement au niveau du coporate et des sites, deuxièmement au niveau du corporate et des fonctions administratives et troisièmement au niveau RH opérationnelles et des fonctions administratives. Le corporate exerce une fonction RH globale du fait d'instituer les règles et les politiques du groupe. La réorganisation de la fonction est

intervenue pour faire le lien entre les deux groupes en termes de ressources et d'activité. La direction est restée à Bruxelles mais le siège France est à Paris pour que le lien avec les sites se perpétue. Dans ce contexte, Bruxelles impulsent les décisions au niveau mondial, Paris est alors chargé de se saisir de ces politiques et de les adapter aux institutions et législations françaises. Le siège déploie en termes de communication les politiques et évolutions à venir que chaque site en France doit prendre en charge de manière obligatoire ou non. L'autonomie des sites est limitée au fait qu'ils ne sont pas dans une prise de décision stratégique mais descendante. Ils doivent attendre l'impulsion de la communication de ces politiques pour les mettre en place au sein de leurs sites. Néanmoins, il est possible pour les RH de site de remonter des éléments nouveaux qu'ils souhaitent mettre en place. Cela reste une exception du fait de l'activité d'un site qui ne demande pas les mêmes missions que le siège. L'enjeu de l'autonomie réside dans la réactivité que le RH de site a face au déploiement de ces politiques. Au niveau du corporate et des fonctions administratives, le corporate a choisi de mettre en place ces fonctions administratives dans une logique budgétaire. Ils considèrent qu'au-delà des coûts que cela engendraient, les tâches répétitives et administratives ne donnaient aucune plus-value aux RH de site qui ne se concentraient pas sur les projets de fond. Le choix s'est porté sur le fait que les référents sites devaient accompagner les collaborateurs dans la gestion de carrière, dans la montée en compétences ou encore dans la gestion des relations sociales plutôt que de se contraindre à produire des documents tels qu'une attestation d'employeur, le nombre de jours de congés attribués ou les erreurs sur les fiches de paie. Le corporate ne donne aucune autonomie à ces fonctions, c'est une forme de servitude. Les fonctions administratives ne sont pas autonomes puisqu'elles ont des obligations chiffrées de nombre de tâches effectuées par jour et des résultats globaux qui doivent régulièrement augmenter. Finalement, au niveau des RH de sites et des fonctions administratives, chacun garde un degré d'autonomie dans le sens où ils n'exercent pas les mêmes missions. Les RH sont autonomes dans leurs prises de décisions et se réfèrent d'une part au corporate pour l'application des politiques et d'autres part aux opérationnels pour une demande de tâche quotidienne. Les fonctions administratives sont sous la contrainte des demandes des sites et se doivent de respecter le temps qui leur est imparti pour leur répondre. Au-delà de l'autonomie relative des RH, cette famille professionnelle est complexe car elle ne répond pas au même objectif qui serait d'être là pour accompagner le collaborateur dans sa vie dans l'entreprise. Mais on peut constater un rôle qui est différent selon le pouvoir attribué. Le RH corporate instaure des politiques salariales qui permettent de répondre aux objectifs stratégiques du Groupe. Dans la hiérarchie, les interlocuteurs ont un pouvoir important comparé aux autres.

Mais ce pouvoir est fonction de la Direction qui décide d'attribuer un poids important aux politiques sociales. Si les dirigeants croient aux individus membres et à la force de travail, alors le RH du siège sera en mesure de mettre en place des actions individuelles et collectives. Au contraire, si les dirigeants souhaitent acheter une nouvelle entité, se séparer d'une activité ou revoir simplement les coûts à la baisse, les RH devront prendre la mesure de cette décision sans pouvoir aller contre. Même si les défenseurs des hommes ne sont pas en accord, ils n'ont pas de marche de manœuvre pour trouver une autre solution. Les RH de sites et ceux présents dans chaque GBU ou activité ont des RH plus opérationnels qui sont à l'écoute des salariés. Le problème en présence est que les outils et les procédés en place ont tendance à émietter ce rôle (voir chapitre 3). Les salariés, dans leur quotidien, ont des questions qui trouvent réponse dans les RH situés à Lisbonne. En ce qui concerne les prérogatives annuelles, (entretien, évolution de carrière, formation) un accompagnement est prévu pour que chacun puisse obtenir ce qu'il souhaite. Néanmoins, les interlocuteurs sites ne sont pas toujours eux-mêmes aptes à donner des réponses car ils ne sont pas au fait de tous les éléments. Comme les tâches sont morcelées et éclatées selon les sujets, le RH ne prend plus le temps de connaître l'ensemble de sa population et renvoie chaque question au relais existant. Ainsi, en prenant l'exemple de la formation que nous développerons globalement par la suite, un RH site est seul s'il souhaite apporter des précisions au salarié. Si il ne connaît pas les tenants et aboutissants du plan de formation, des formes de financement ou des compétences métiers de l'individu, il répondra qu'il faut « se reporter au pôle formation qui sera en mesure de vous répondre ». Sur les sites industriels, les questions de ce type sont mieux maîtrisées car les accès aux outils sont plus restreints pour l'ensemble des personnes qui n'ont pas de matériel informatique en leur possession. Il est donc important pour le RH de pouvoir répondre mais cela n'empêche pas qu'il contacte régulièrement les interlocuteurs lui permettant de faire le relais nécessaire. Les RH de sites n'ont pas de pouvoir car ils ne sont pas inclus dans la stratégie du Groupe. Ils sont acteurs en tant que relais entre les managers et les collaborateurs pour veiller à ce que les politiques soient mises en œuvre comme le demandait le corporate. Selon les affinités de chacun, il est possible d'aller plus loin dans la diffusion en termes de communication ou d'organisation d'événements. Si le RH de site souhaite défendre la politique de handicap et de diversité, il reste libre de pouvoir sensibiliser les salariés aux comportements quotidiens à adopter. Il peut également organiser des événements pour inviter des associations ou personnes en rapport avec le sujet. La contrainte est alors budgétaire et souvent les RH sont frustrés de ne pas pouvoir aller plus loin (cf analyse des entretiens dans la partie suivante). Enfin les RH administrateurs à Lisbonne sont dans la contrainte et doivent obéir aux règles instaurées

sans les remettre en question. La plateforme, sous-forme d'espace de travail ouvert ou open-space, donne un cadre de travail automatisé par les procédés. Les RH sont alors appelés « administrateurs » et doivent répondre à une cadence de tâche similaire à celle mise en scène dans *Les Temps Modernes* de Charlie Chaplin¹⁷. Un RH dans chaque pays fait le relais entre la plateforme et les procédés en place pour veiller au bon fonctionnement. Nous nous rendons compte qu'aucune explication n'est donnée à cette population et qu'ils ne sont pas inclus dans la famille professionnelle.

b. Une identité revendicatrice

J'ai mené 13 entretiens semi-directifs avec les acteurs de la famille RH : des RH de sites anciennement Solvay et Rhodia, des RH de GBU, des RH opérationnels sur des fonctions telles que la formation ou la paie et enfin un recruteur. Pour faire suite au paragraphe précédent dans l'organisation de la famille professionnelle, je souhaite explorer les rôles des RH interrogés. Par leur ancienneté dans le Groupe, je me rends compte que leurs représentations de leur métier n'est pas le même selon le poste que chaque individu occupait au moment du rachat. Quant aux fonctions arrivées par la suite, elles sont dans le questionnement en observant des discordances dans les relations aux autres métiers mais aussi au niveau des techniques de travail établies.

J'ai interrogé les 13 individus selon un questionnaire¹⁸ en trois parties : le contexte actuel pour sonder la culture en présence, la corrélation avec le rachat et la culture d'entreprise et enfin les perspectives du RH pour l'avenir du Groupe. Il faut souligner le fait que le sujet a été réceptionné de manière positive mais que les interlocuteurs n'ont pas toujours été à l'aise avec les questions posées. Dans ce contexte, je souligne à nouveau la confidentialité des propos et des individus exposés. Sur l'ensemble de l'échantillon, 8 personnes sont des anciens membres de Rhodia, 3 des anciens membres de Solvay et 2 sont des membres arrivés après le rachat avec 10 femmes pour 3 hommes. Les entretiens se sont déroulés sur un mois et demi avec des échanges téléphoniques avec caméra et des déplacements sur les sites décrits précédemment (cf Chapitre 2 page ...). Nous analyserons dans un premier temps les entretiens des RH sites puis les RH sur les fonctions transverses (formation, paie) et enfin le recrutement et la diversité qui sont des sujets qui sont en

¹⁷ Le film de Charlie Chaplin est sorti au lendemain de la crise de 1929 aux Etats-Unis puis dans le reste du monde. Il montre comment les organisations ont souhaité relancer l'économie en instaurant une cadence sans limites dans les usines de production. Nous pouvons notamment penser au passage où Chaplin caricature l'ouvrier dans son rôle et on obligation de ne pas s'éloigner de la ligne de production sans quoi il aurait du retard et serait sanctionner par le chef de ligne.

¹⁸ Annexe : le questionnaire

lien direct avec les RH mais qui ne sont pas assimilés directement à la famille professionnelle. Pour simplifier les propos des analyses, je parlerai d'anciens Rhodia ou Solvay pour ensuite les comparés dans la culture d'entreprise actuelle.

Les anciens Rhodia sont plus nombreux dans les entretiens mais également dans les effectifs. Quand j'ai posé la question de leur ancienne activité et de leur entité de rattachement, les individus étaient fiers de dire qu'ils appartenaient à Rhodia. Ils sont heureux de pouvoir dire qu'ils ont réussi à se renouveler tout au long des années malgré les risques de fermeture qualifiant ces risques « d'années sombres ». Les anciens Solvay sont plus discrets dans leur approche et préfère me dire « oui enfin l'ancien Solvay ». Je vois déjà une rancune d'une entité vers l'autre et un deuil d'un passé qui n'est pas fait. Vient alors le moment de demander les souvenirs qu'ils ont du rachat et les réponses selon les individus sont éparées. Du côté dans anciens Rhodia, une RH ayant effectuée de la mobilité internationale à Lyon est parti en Belgique avec son équipe d'anciens Rhodia pour analyser les écarts de postes d'expatriés dans le monde. Elle a pu voir rapidement les deux environnements, français et belge, et observer le processus de transformation. Arrivée Belgique, dans un premier temps, il me dit avec étonnement « les Solvay étaient paternalistes, mais pas dans le bon sens », « ils avaient ce regard sur moi, Rhodia fraîchement débarquée, comme si j'étais différente d'eux, c'était choquant ». Elle continue en me disant « j'ai dû changer mes horaires, ils comment à 7h30 et pas à 9 heures comme en France, j'ai dû changer ma façon de m'habiller et j'ai dû changer mes habitudes de travail. Alors oui certes, on était en transformation mais on voyait la crainte des Solvay. » La période qui a suivie a été bien différente : « on s'est rendu compte que les écarts dans la mobilité internationale entre les deux groupes n'avait rien à voir, Rhodia envoyait ses expatriés pour une durée de 5 ans maximum alors que Solvay ne donnait pas de limite et des personnes étaient payées une fortune depuis plus de 10 ans ». Elle poursuit « c'est au moment où Jean-Pierre Clamadieu, en prenant la tête du Groupe que tout a changé. C'était comme si une horde de français avait débarqués sur le campus avec leur discours, leurs méthodes de travail et leurs imposition des règles aux Belges comme pour les avertir de qui avait gagné. » Je peux voir dans cet échange la perception d'une française Rhodia en Belgique qui a été capable de déceler une forme d'imposition du modèle français sur le belge. La RH des relations sociales me donne son point de vue : « je retiens une campagne de communication gigantesque où des affiches, des mails et de nombreux messages sur les télévisions étaient donné pour expliquer ce qui allait se passer. Mais ça a duré deux mois et puis voilà et je pense que cela aurait dû continuer pendant beaucoup plus longtemps. Et le pire, c'est qu'on avait aucun interlocuteurs mis à disposition pour les salariés qui auraient voulu poser des questions ou échanger quant à

leurs inquiétudes ». Ici, on observe que la communication avait été pensée mais on peut s'interroger sur la prise en compte du facteur temps dans l'intégration de l'idée par l'ensemble des parties prenantes. Vient ensuite le RH de Lyon qui fût à l'époque dans les groupes de travail du rachat et qui a pu me parler des échanges : « On était tous autour de la table à Paris dans les locaux de l'Avenue Montaigne, Rhodia avait tout bien organisé pour montrer la suite à Solvay. On voyait bien les deux niveaux de cultures, « la culture des survivants » de Rhodia avec une renaissance au moment de l'arrivée de Jean-Pierre Clamadieu, un mélange de résultat à court et moyen terme » et puis « les humanistes, les Solvay, qui avaient des résultats excellent depuis presque 150 ans et qui étaient confiants avec leur ancienneté, ils pouvaient voir sur le long terme ». Au niveau international, j'ai pu demander à un RH alors aux Etats-Unis la réception du rachat : « on ne se doutait de rien, on a toujours été isoler là-bas [les Etats-Unis], mais on a pas reçu de mail officiel, la nouvelle a circulé avec une caricature d'un film qui était sorti à l'époque, celui avec Danny Boon et Benoît Poelvoorde ... ah oui je me rappelle « Rien à Déclarer » et en plus c'était des flics, enfin c'était parfait comme commencement ». A ce niveau de déclaration, on voit que les perceptions sont différentes selon le positionnement géographique des interlocuteurs mais qu'ils ont tous analysés parfaitement la culture belge en présence. Du côté des anciens Solvay, la perception du rachat n'est pas qualifiée de la même façon. La RH de Bruxelles me confie « un choc un peu trop violent » avec « Beaucoup de choses imposées alors que la confiance régnait chez Solvay, ça nous a tous fait bizarre. » Elle continue en disant « les français étaient bien autrement préparés et mis en avant que nous les belges, on a essayé comme on sait le faire de prendre les choses avec du recul et de l'humour, de trouver des compromis pour vivre e travailler ensemble. » Le déclenchement de ce changement en Belgique est encore différent du site de Tavaux en France « on est tout petit par rapport à Rhodia » mais c'était « une bonne nouvelle lors du rachat de Rhodia en tant grand groupe avec des sites nombreux donc possibilités de mobilité avant pas possible avec seulement deux sites en France mais ça a vite changé. »

Paragraphe avec les nouveaux arrivants avec le recrutement et la diversité.

Nous voyons que les belges n'ont pas reçu la nouvelle d'un mauvais œil au départ en se disant que ça leur donnerait de nouvelles perspectives. Nous nous rendons compte que même si le rachat date de six ans, les RH en présence sont toujours revendicateurs de leur identité d'origine et ne souhaite pas effacer le passé qu'ils ont dans le Groupe. C'est ce qui les forge tels qu'ils sont aujourd'hui. Nous allons voir maintenant comment le rachat, dans la durée, a des nuances de discours selon les personnes interrogées.

5. La notion de temps

La notion de temps est importante de nos jours car elle met en avant pourquoi les entreprises veulent aller vite pour rester compétitives, pourquoi elles instaurent des objectifs et des résultats sur le court et moyen terme. D'autre part, la notion de temps souligne les méthodes de travail qui ont évoluées vers des gestions de projet rapide avec des acteurs qui doivent user de techniques individuelles et collectives pour conserver leurs intérêts tant au niveau individuel qu'au niveau de leur branche métier. Dans le cadre des RH, c'est d'autant plus important car l'objectif de relations sociales incombées dans le métier est paradoxal avec les objectifs économiques soutenus par la direction.

a. En théorie et en pratique

Eric Godelier analyse la pérennité de la culture ainsi : « la culture comme vecteur d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement. » La pérennité est définie comme « durable, continue, permanente voire perpétuelle »¹⁹ et Eric Godelier se pose la question « la culture permet-elle à une entreprise de durer ou au contraire réduit-elle ses perspectives de pérennité en limitant ses possibilités de changement ? » Cette interrogation est légitime dans le sens où elle oppose la culture comme agent durable mais qui ne permet pas le changement. Et les entretiens témoignent de cette durabilité puisque les habitudes encrées sont difficilement modifiables. Quand les RH anciens Solvay évoquent « des méthodes de travail qu'on a dû bannir, moi je n'ai pas pu le faire et je préfère qu'on me le reproche plutôt que de les modifier » alors que les anciens Rhodia me disent « on a mis un peu d'ordre dans les techniques de travail de Solvay, il ne faisait aucun reporting et ils étaient très lents », on voit que la notion de temps n'est pas similaire. Le fait que les acteurs ne viennent pas des mêmes entreprises et n'ont pas établis les mêmes méthodes de travail montrent que la culture d'entreprise est différente. La culture d'entreprise belge détient une politique sociale tel un socle où les personnes peuvent avoir confiance les uns envers les autres sans faire de différence hiérarchique. La RH de Bruxelles me donnait notamment comme exemple « en Belgique, on prenait un dossier l'un après l'autre et le traitait de A à Z. Si on nous demandait une étude ou une proposition, on prenait le temps de tout

¹⁹ Eric Godelier article A.Rey 1175 Dictionnaire historique de la langue française, Paris le Robert réed. 2004 tome 2 p.2260

prendre en compte et de proposer deux ou trois solutions tangibles. Chez Rhodia, peu importait de savoir si cela allait servir ou non, ils faisaient plein d'enquêtes et de proposition sans se demander l'aboutissement du projet. » Nous comprenons que la gestion de projet n'est pas faite dans les mêmes contraintes de temps : quand Solvay est capable de corréliser l'ensemble des aspects et aborder sous tous les angles le projet confié, Rhodia veut prouver sa capacité à faire, à donner des volumes et à avancer sans connaître le but final. Sans porter de jugement, nous sommes forcés de constater que les deux méthodes sont totalement opposées. Nous ne disons pas que l'une est meilleure que l'autre mais elles n'aspirent pas aux mêmes objectifs.

En faisant le lien avec la mise en place des trois outils que sont les compétences comportementales, le « People Management Model » et le Bridge Workshop (Cf 1^{er} chapitre page...), la différence entre la théorie et la pratique est frappante. En effet, en voyant deux méthodes de travail si différentes et la notion de temps perçue ainsi, mettre de simples mots et donner des références aux valeurs ne permet pas de réunir deux sociétés. En amont, il aurait été pertinent que des référents métiers de Rhodia et Solvay observent le terrain dans des thématiques de travail communes pour comprendre les fonctionnements et trouver un consensus selon les objectifs fixés. Nous devons aussi nous dire que dans la pratique, ces éléments de réflexion et de rapport au temps sont bien plus rapides que dans la théorie. Quand on regarde le laps de temps entre l'annonce d'Offre Publique d'Achat et la date officielle du rachat, six mois se sont à peine écoulés. Pour prendre la mesure de l'ensemble de ces éléments, il faudrait compter une année pour comprendre les cycles et campagnes de chacune des entités. Cependant, le marché est plus contraignant et les changements doivent se moduler en cours de route.

De ce fait, la pérennité est particulièrement intéressante à corréliser avec les deux formes de méthodes utilisées. Quand on voit que Solvay prend le temps, nous voyons que l'entité est en capacité de penser sur le long terme car elle n'est pas effrayée par d'autres contraintes internes ou externes. Prenons le fait que le Groupe, en ayant une même famille à la tête du conseil d'administration depuis plus d'un siècle, peut se concentrer sur des projets d'envergure, ils n'ont plus à prouver leur existence. Rhodia, au contraire, a survécu mais s'est battu pour exister dans le temps et prouver aux clients, aux salariés, au marché et au monde sa capacité d'être meilleur que ses concurrents. C'est dans ce sens que les projets doivent être synthétiques, court et efficace pour donner un retour sur investissement et pérenniser les victoires par rapport aux échecs. Nous pouvons alors observer le fait que la confiance dans l'entreprise est très importante. Quand celle-ci est en mesure de dire « je suis connue, je peux me concentrer sur mon expertise » alors elle est

en capacité d'allouer ses ressources à d'autres pans de son activité et notamment à sa gestion de projet, à son management, à ses salariés.

Et il en est de même pour les RH et les politiques sociales mises en place. Si les RH croient en ce qu'elles font et que les opérationnels et les administrateurs ont tous les éléments pour défendre ces politiques, alors ils seront en mesure de le faire. Mais s'ils ne se sentent pas suffisamment solide pour tenir tête aux instances représentatives du personnel ou s'ils ne peuvent expliquer pourquoi la méthode a changé (qu'elle soit bien ou mal selon leur opinion personnelle) et dans quel but, alors ils ne se sentiront pas en confiance et préféreront critiquer un système mal pensé dès l'origine. L'espace-temps devient alors déterminant pour les RH dans la compréhension et la mise en place de nouvelles méthodes. Si cette famille professionnelle détentrice de la mise en place de la culture d'entreprise n'est pas en mesure de répondre positivement à l'espace-temps, nous nous posons la même question pour l'ensemble des collaborateurs qui sont impactés. Nous allons donc nous demander s'il y a un décalage culturel dans les attentes entre RH et collaborateurs.

b. La réciprocité des attentes entre RH et collaborateurs : un décalage culturel ?

Les RH, que nous nous trouvons au niveau siège, sites ou administrateurs sont présents pour répondre à la vie du salariés de son arrivée à la sortie du Groupe sur des durées variables. Sur l'ensemble de la période, le RH a un rôle de représentant de la culture d'entreprise pour transmettre les éléments adéquats permettant aux salariés de se concentrer sur ses objectifs. Ces éléments peuvent être liés à son administration (contrat, paie), à son parcours (formation) et à son évolution (carrière) voire à sa sortie (retraite). Le collaborateur contribue quant à lui à l'activité de l'entreprise et il représente la culture d'entreprise dans sa contribution et sa diffusion au quotidien. Les deux acteurs doivent apprendre la culture en présence, y prendre part pour mieux l'appréhender et la mettre en œuvre. On peut traiter la notion de temps selon ces deux groupes à différents niveaux : premièrement individuels et collectifs et deuxièmement avec la catégorie professionnelle. Le croisement permettra d'éclairer les attentes mutuelles et de différenciation.

Au niveau RH, nous avons mis en avant la complexité de l'organisation de la famille professionnelle au sein de Groupe Solvay (cf chapitre 2) Nous avons mis en évidence le fait que les objectifs selon le positionnement du RH étaient différents et son autonomie relative. Selon les missions incombées, le RH a des populations sous sa responsabilité qui sont variables selon les

activités, la zone géographique en charge, la composition des équipes et les métiers en présence. Par exemple dans l'équipe de recrutement, le RH interrogé explique « ma manager se trouve aux Pays-Bas, mes collègues sont en Belgique, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Pologne et en France » soit sept nationalités en présence. La manager est alors en charge d'une équipe éclatée dans sept pays différents qui œuvre pour le recrutement dans la zone Europe. L'équipe dans ce cas est assez simple puisque tous œuvre pour le même objectif : recruter les personnes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour le RH de la GBU Solvay Energie Services (SES), le rôle vis-à-vis des collaborateurs est plus complexe : il est responsable de 80 personnes sur la zone Europe et son manager, en tant que DRH, est en charge de la zone monde regroupant 300 personnes. Les deux sont garants de la stabilité des populations pour l'activité de SES qui est présente dans 14 pays différents soit le même nombre de nationalités, de langues, de cultures nationales. Dans les équipes, tout comme pour le recrutement, les membres peuvent être dispersés sur plusieurs pays distincts et l'organisation de l'activité et des projets doit prendre en compte les décalages temporels. Ensuite, une équipe de 20 personnes dans l'organisation n'est pas équivalente à une équipe de 5 personnes dans le quotidien de l'équipe pour la gestion salariale : congés, formation ou carrière. En continuité, les équipes au niveau du support RH ne traitent pas les populations de la même manière selon qu'ils soient cadres ou non-cadre. Enfin au niveau des métiers, le RH n'adoptera pas un comportement identique selon les fonctions : les métiers support sont mis au deuxième plan tandis que les métiers au cœur de l'activité sont au premier. Stratégiquement, ce choix est fait pour l'activité globale de la GBU soit continue. Les RH sont alors dans un temps plus long pour les fonctions support et dans un temps plus court pour les problématiques affiliées aux autres métiers. Cette notion de temps va de pair avec la culture d'entreprise : les RH attendront plus de réactivité de la part des managers et des collaborateurs des métiers cœur d'activité dans la diffusion et la transmission des informations importantes. Ils seront également présents pour les autres métiers porteurs mais ne demanderont pas le même niveau d'exigence et de succès. Cette première différence montre que le temps n'a pas le même impact et que la culture d'entreprise n'est pas appréhendée au même moment.

Au niveau du collaborateur, cette vision n'est pas aussi perceptible du fait qu'il se trouve dans une équipe. Il va devoir prendre les éléments observables, pratiques et symboliques pour construire sa vision individuelle de la culture d'entreprise. Il doit comprendre sur une durée relativement courte les rouages et les habitudes pour mener à bien ses projets. D'un point de vue individuel, le collaborateur recherche des éléments culturels qui font sens avec ce qu'il est. Du point de vue collectif, il est à l'écoute des méthodes et des éléments objectifs et subjectifs qui vont pouvoir

l'intégrer au sein de l'équipe. Le fait qu'il soit cadre ou non cadre va avoir un impact sur sa représentation dans l'organisation. Il est possible que cela l'exclue de certains éléments destinés à une seule partie de la population.

A la comparaison de ces deux groupes d'acteurs, nous pouvons citer le paradoxe selon Eric Godelier qui se trouve d'une part dans « des façons de faire et de penser » pour « permettre l'apprentissage de pratiques et de représentations partagées et routinisées » et d'autre part dans le fait de devoir « s'adapter aux conditions économiques, technologiques et sociales du moment. » Nous percevons la notion de temps long dans l'apprentissage de nouvelles pratiques pour ne plus utiliser les anciennes et la notion de temps court dans les transitions économiques nombreuses et rapides.

Nous pouvons prendre un exemple interne au Groupe Solvay mis en place en 2014 : la « Charte d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée »²⁰. Cette charte permet de lier les attentes des deux groupes, RH et collaborateurs. La charte prévoit de rappeler tant aux initiateurs qu'aux membres que la vie professionnelle s'accompagne de la vie privée. Comme la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen le présente à l'article 4 : « La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres Membres de la Société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la Loi. »²¹ Notre vision de cet article est une application directe dans la charte où la liberté de la vie professionnelle s'arrête aux bornes de la vie privée. Les RH, en tant que représentant de l'employeur, sont garants de l'application de la charte au sein de leurs équipes. Les collaborateurs doivent veiller également à respecter ces principes dans leur quotidien. Mais quand est-il dans la pratique ? Les RH ont construit avec les équipes dirigeantes ces grands principes mais sont confrontées au fait que selon les pays et les nationalités des équipes, le décalage ne permet une mise en application stricto sensu. De plus, la cascade et les différences évoquées plus haut montrent que toutes les équipes ne seront pas au même niveau d'information et de formation. Au niveau du collaborateur, il en est de même. Selon le métier auquel il appartient, le comportement adopté ne sera pas le même. Un comptable dont l'activité est tranchée selon les périodes calendaires sera dans l'obligation d'avoir une activité plus chargée sur une période restreinte. Au niveau juridique, un avocat varie ses activités selon les sujets en cours et les délais légaux à respecter. Enfin, sur l'activité boursière qui fonctionne sans

²⁰ Le document interne est confidentiel et n'a pas pu nous être délivré. Nous avons placé en annexe une directive du ministère du travail qui acte le fait que les organisations doivent prendre en compte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les années 2010 mettent en avant le bien être du collaborateur dans les moyens et outils que les organisations peuvent mettre en place comme la Charte.

²¹ Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

interruption, le trader adapte son activité selon les astreintes et les autres membres de son équipe. C'est ainsi que l'on voit que les rapports individuels et collectifs liés aux métiers sont différents selon l'activité et la mesure de celle-ci. Le collaborateur attend alors des RH une information permettant l'interprétation de la Charte et une adaptation aux principes en vigueur. Nous comprenons alors que les RH et plus globalement l'employeur souhaite l'instauration de cette charte au niveau mondial sans distinction des niveaux de métiers, d'activité ou de temps. Mais la réalité montre à nouveau que le collaborateur doit se distinguer par la nature de ses missions et des contraintes extérieures qui peuvent entrer en jeu. Nous notons à ce titre un décalage culturel entre les attentes des RH et des collaborateurs.

6. L'enjeu du RH au sein d'un groupe multinational : des enjeux multiculturels

Les Ressources Humaines détiennent un rôle difficile puisqu'elles doivent mener des politiques sociales contraignantes mais également répondre aux attentes des salariés autant que faire se peut. Elles doivent également répondre à des enjeux multiculturels avec les équipes en présence. Nous avons pris le parti de donner les enjeux incombant aux RH en termes multiculturels et tenter de l'illustrer par une étude de cas au sein du Groupe Solvay.

a. D'une individualisation à une uniformisation multiculturelle

Le RH dans un groupe de la taille de Solvay doit réfléchir aux contraintes et ressources multiculturelles. En effet, à la différence d'une société établie dans un seul pays, l'ensemble des éléments pris en compte doivent être multipliés par le nombre de pays en présence. Les RH se demandent alors si le principe mis en place dans une entité peut valoir pour les autres ou s'ils doivent l'ajuster ou l'adapter complètement à une autre culture. Mais cette situation apparaît plus simple dans son traitement car les deux cultures ne sont pas ensemble au quotidien. Nous devons alors définir la multi culturalité pour comprendre les problématiques attenantes. Ensuite nous verrons pourquoi la fonction des Ressources Humaines est tiraillée entre l'individualisation et l'uniformisation.

Solange Simons évoque le fait que « la culture est une variable multidimensionnelle »²² qui permet de mettre en avant les différences et les similarités des cultures présentes dans les pays. En reprenant les propos de H.Triandis²³ et G.Hofstede²⁴, Solange Simons évoque comment « il est utile d'identifier quels composants précis de la culture exercent plus d'effets que d'autres sur le fonctionnement d'une structure donnée et de mesurer comment ces composants jouent en interaction. En un mot, il s'agit donc de spécifier la *variation* qu'exerce la culture saisie comme un instrument de mesure dans l'approche comparative de plusieurs unités. »²⁵ Ici, Solange Simons met en avant le fait que la culture détient plusieurs dimensions et selon le fait que nous nous situons sur une dimension plutôt qu'une autre, la culture aura tendance à changer. Elle ne peut donc pas être totalement commune. H. Triandis développe la « dimension subjective de la culture » qui est l'ensemble des valeurs d'un groupe permettant la compréhension de « son environnement social ». Dans ce sens, « les valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité » qui les différencie d'un autre groupe. Nous pouvons ainsi comprendre comment les groupes peuvent avoir une uniformité et des spécificités culturelles tout en cohabitant dans le même « environnement social ». La typologie repose sur trois dimensions : la première est celle de la « différenciation dans la perception », la seconde est « l'utilisation et l'évaluation de l'information » et la troisième s'attache « aux modèles d'actions ». La « différenciation dans la perception » permet de donner un statut à un individu au travers du regard du groupe. Le groupe étudie l'ensemble des éléments qui vont permettre de qualifier l'individu en termes d'âge, de classe sociale et aussi sur des « notions d'estime de soi, du sens du pouvoir et du sens de l'activité ». Cette dimension est intéressante puisqu'elle permet l'inclusion d'un membre dans le groupe par des éléments de la socialisation primaire et par la socialisation secondaire. La socialisation primaire s'attache aux premiers moments de la vie où l'individu qui va se construire autour de sa famille et de l'école. Ces liens avec la société vont lui donner un statut social et une place dans les groupes et qui impactera la socialisation secondaire. La socialisation secondaire est plus tardive et apparaît au moment de l'entrée dans la vie active. Elle instruit l'individu sur les méthodes à acquérir et les comportements à adopter lorsqu'il travaille. Cela montre comment l'individu construit des prérequis durant les deux premières décennies de sa vie avant de s'inclure à nouveau dans un groupe. La seconde dimension qui est l'« utilisation et l'évaluation de l'information » est le fait que l'individu est capable de faire la différence dans les situations qui lui

²² Solange Simons, *la Résistance culturelle* chapitre 2 p.28

²³ H. Triandis 1972

²⁴ Solange Simons *Resistance culturelle* Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Ed. d'organisation, 1987, p.27.

²⁵ Op.cit. p.28

sont données : il pourra alors faire la différence entre la théorie apprise et la réalité du terrain ou différencier ses intérêts individuels et collectifs. Il est alors en mesure de prendre le recul nécessaire pour effectuer des choix rationnels et prendre la décision qui lui paraîtra la plus juste. Enfin la dernière dimension qui est celle des « modèles d'actions » qui doivent être pris en compte selon les situations concrètes rencontrées. Chaque situation peut être corrélée avec les deux premières dimensions pour mettre en lumière les valeurs définissant le groupe. Dans ce premier modèle, les trois dimensions prennent au départ une situation individuelle pour construire des situations communes. Ce sont les liens et les interactions qui créent des situations communes où chacun doit comprendre l'autre et créer une valeur comme on pourrait résoudre un problème par un consensus.

Tandis que Triandis avait une approche « pragmatique », Le modèle de G.Hofstede est le premier à avoir une approche « taxonomique » qui constitue « une première tentative de classification des éléments constitutifs de la culture en référence à diverses dimensions. »²⁶ Ce modèle permet à des auteurs plus récents tels que Maurice Thévenet ou Michaël Viegas d'évoquer les notions de « distance hiérarchique » ou « d'individualisme et collectivisme » qui sont à la base de la « typologie des structures d'organisation des entreprises à travers le monde ».²⁷ Pour G.Hofstede, la culture est « une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre ». La programmation mentale de ce modèle est constituée de trois niveaux : « le niveau universel », « le niveau collectif » et le « niveau individuel ». Nous pouvons analyser les comportements humains similaires dans des situations données et la similarité souligne la programmation mentale. Le premier niveau concerne l'ensemble des individus dans le monde avec des comportements similaires pour tous que sont « la joie, la tristesse et l'agressivité » qui se traduisent par les mêmes gestes et réactions. N'importe qui à travers le monde sera en capacité de détecter ces comportements. Le second niveau sont les éléments constituant le groupe que sont « le langage, les rites qui codifient les activités du groupes ». Le niveau « collectif » permet de distinguer un groupe d'un autre et il est le déclenchement de la culture. Le troisième niveau est celui « de la programmation humaine » qui fait que chaque individu est unique pour expliquer « la différence des comportements participant pourtant de la même culture ». Ici, nous observons que le modèle part du globale pour aller vers l'individu. L'auteur est critiqué du fait qu'on peut, grâce à cette grille d'étude, mesurer les différences entre les cultures nationales mais nous ne pouvons pas donner les similitudes. De plus,

²⁶ Op.cit. p.29

²⁷ Ibidem.

il n'intègre pas les interactions dans un groupe qui peuvent être amené à modifier les comportements individuels.

Pour notre propos, il est pertinent de noter que les deux modèles mettent en exergue le fait que selon la dimension que nous prenons en compte, la perception des comportements et de la culture en présence sera différente. Pour une organisation, créer une culture commune où il existe de multiples groupes est alors plus difficile. En partant du niveau universel de l'organisation, nous pouvons nous dire que Solvay a impulsé un modèle commun mais qu'au niveau collectif puis individuel, ce modèle a pu se modifier. Ensuite, par les situations pratiques rencontrées, les individus ont pu modifier leurs comportements et leurs perceptions de la culture en présence. Solvay a récemment revu ses outils pour donner un sens commun à l'ensemble des salariés présents dans le Groupe. L'outil « Concur » permet aujourd'hui pour n'importe qui dans le monde de réserver ses voyages via cette plateforme. Cela permet de donner un visuel et une procédure commune pour tout le monde. Il faut alors former les populations et expliquer l'enjeu de l'outil. Mais pour les groupes de personnes qui ne l'utilisent pas souvent ou qui ne souhaitent pas se l'approprier, des groupes ne sont pas intégrés et le but commun de l'outil n'est pas pris en compte et cela crée des décalages. C'est pourquoi on ne peut pas toujours parler d'uniformisation et que l'individualisation garde un caractère identitaire propre à chaque individu.

Au niveau des ressources humaines, le paradoxe est le même : comme le souligne Eric Godelier « [la confrontation de] certains discours communautaires du management aux pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines, il paraît possible de percevoir une césure. » puis la « GRH [Gestion des Ressources Humaines][...] dans l'ensemble à différencier le personnel ». Il explique que l'on demande au RH de prendre en compte chaque situation comme individuelle et qu'elle ne peut pas se reproduire à un autre salarié. On voit ici comment une situation spécifique peut avoir un impact à un niveau collectif. Mais prendre une situation individuelle est en contradiction avec les messages véhiculés par le corporate qui souhaite donner le même discours et apprendre les mêmes procédures à tout le monde. Cela ne permet plus à l'individu et au groupe de s'identifier aux valeurs qu'il a construites. La conséquence est que les salariés ne se sentent pas représentés par le corporate qui ne prend pas en compte leurs différences et ils ne sont pas non plus représentés par le RH qui les identifie un à un sans prendre en compte les spécificités du groupe (métiers, population). Cette confrontation de modèle permet de souligner le fait que les dirigeants et les RH, en ne se plaçant pas au même niveau, développent des situations où les salariés ne peuvent pas se retrouver. Comme ils ne se sentent représentés par aucune de ces deux parties, ils préfèrent continuer à garder les valeurs et représentations des

deux entités anciennement connu. Pour les nouveaux arrivants chez Solvay, ils adhèrent aux valeurs du groupe métier dans lequel ils se situent et prennent souvent le parti de dire « c'est souvent ainsi dans les grands groupes, l'important c'est que j'ai une équipe sur qui je peux compter et qui comprend ce que je fais au quotidien ». Les RH n'ont donc pas une perception très positive pour les autres membres de l'organisation. Mais ce discours peut être nuancé par des situations où les RH ont été capables de prendre en compte les éléments culturels de deux groupes différents. C'est ce que nous allons explorer à travers l'étude de cas.

b. Etude de cas : le transfert d'équipes égyptienne vers une usine Bulgare

Pour illustrer concrètement comment les RH encadrent leurs populations, nous avons eu la chance de rencontrer une RH appartenant à la GBU Soda Ash qui nous a présenté l'un de ces cas terrain témoignant de la richesse culturelle du Groupe. Soda Ash est une Global Business Unit appartenant historiquement au Groupe Solvay et spécialisée dans le bicarbonate. Ce minerais est extrait et transformé sous différents composants. Il est utilisable dans différentes activités telles que l'agriculture pour améliorer la digestion des troupeaux, dans des produits alimentaires pour améliorer leur durée de vie ou encore dans des produits nettoyants pour blanchir la porcelaine. Le bicarbonate est extrait dans des mines présentes aux Etats-Unis, en Afrique ou en Europe de l'est. Les Groupes comme Solvay détiennent les mines et installent à proximité une usine permettant la transformation du minerai pour limiter les coûts d'acheminement. Soda Ash est ainsi la GBU à ce jour qui est la plus performante au niveau du Groupe car elle détient de nombreuses mines et que le composant, utilisable dans de nombreux secteurs, est très attractif. En 2014, une mine a été mise en vente en Turquie par l'un des concurrents du Groupe. La question s'est alors posée d'acquérir cette usine. Du fait du rachat et de la réorganisation progressive, l'opportunité ne s'est pas concrétisée et l'usine est allée vers un autre concurrent. Les contraintes environnementales grandissantes, la recherche trouve des solutions pour diminuer l'émission de gaz polluant dus à la production des composants. La problématique s'est alors posée au moment où les acteurs métiers ont observé que la production dans l'usine non-acquise en Turquie permettait de produire plus et à moindre coût comparé aux autres usines dans le reste du monde. Une partie du marché a été perdu pour Solvay au détriment du concurrent. Pour pallier à cela, il a été décidé de fermer une usine en Egypte pour diminuer les coûts et rebondir par la suite.

Au niveau RH, l'enjeu était de ne pas licencier et de donner la possibilité à l'ensemble des salariés de se repositionner sur un autre poste. La population était essentiellement ouvrière. Une première

vague de personnes est partie avec une retraite anticipée et une diminution progressive des avantages acquis dans le Groupe. Une seconde vague des populations expatriées est revenue ou a été replacée sur des fonctions similaires dans d'autres pays. Enfin, la troisième vague se composait de 70 personnes qui souhaitaient trouver une solution. Soda Ash détient une usine en Bulgarie qui effectue le même type de production. Une proposition a été faite aux équipes de partir en Bulgarie pour continuer leur activité. Les deux pays en présence sont différents tant par la culture nationale que par la langue en passant par la religion. La réunion se fait par l'usine en présence qui regroupe des membres Solvay. La RH a alors étudié les éléments permettant le transfert des 70 égyptiens vers l'usine bulgare. Il s'agissait d'étudier les avantages salariaux, les assurances en vigueur, le coût des trajets de retour vers le pays d'origine. Jusque-là, nous pouvons voir que l'étude porte sur des éléments effectivement culturels mais pratique. Pour aller plus loin, il faut également prendre les éléments symboliques qui permettent aux deux cultures de cohabiter et de travailler ensemble. Des entretiens avec les ouvriers égyptiens ont été effectués pour prendre en compte tous les aspects et être sûr de la faisabilité du projet. Est alors apparue la question de la pratique de la religion qui était répandue dans l'ancienne usine en Egypte. En effet, les ouvriers, trois fois par jour, avait un lieu alloué pour leur pratique. La RH est alors allée sur le site bulgare pour étudier les plans de l'usine et organiser des groupes de travail avec les bulgares pour voir comment serait perçue l'arrivée de ces nouveaux membres. Il fallait l'acceptation des populations, une modification de l'organisation des méthodes de travail et l'aménagement d'un nouvel espace dans l'usine pour que les ouvriers égyptiens puissent toujours accomplir leur acte religieux.

Nous voyons à travers cette étude cas que le RH est face à un enjeu multiculturel de taille : il doit permettre à deux cultures de travailler sous la même usine. Il était également en charge de répondre socialement parlant aux ouvriers de chaque usine pour répondre à leurs interrogations, leurs craintes. Enfin, par l'intermédiaire des managers et du chef d'usine, il est garant de la bonne intégration des équipes égyptiennes dans cette usine. Nous admirons à travers cet exemple le fait qu'un RH européen a pu communiquer avec des équipes présentes en Afrique et en Europe orientale et permettre le maintien des salariés dans un poste au sein du Groupe. Le Groupe est alors conscient des enjeux multiculturels et trouvent des solutions pour y répondre.

Nous pouvons aborder dans notre dernière partie la culture d'entreprise en se demandant si elle est nécessaire au sein d'un groupe multinational ou si chaque groupe est libre de poursuivre avec sa propre culture métier.

Chapitre 3 : la culture d'entreprise est-elle nécessaire et possible au sein d'un groupe multinational tel que Solvay ?

Dans cette troisième partie, nous nous demandons finalement si la culture d'entreprise détient un rôle déterminant dans une entreprise telle que Solvay, si elle est nécessaire. Pour répondre à cette nécessité, nous aborderons dans un premier temps les formes de travail actuelles dans leurs rapports à la culture d'entreprise puis nous évoquerons en quoi il y peut y avoir de la résistance culturelle. Dans un second temps, nous aborderons la culture d'entreprise comme moyen de répondre aux clients de l'organisation en interne et en externe. Pour terminer dans un dernier temps, nous proposerons des visions de management interculturel permettant l'essor et le développement de la culture d'entreprise.

7. Culture d'entreprise et conduite du changement : adéquation ou paradoxe ?

- a. Les formes de travail actuelles et la primauté de la flexibilité permettent-ils de construire une culture d'entreprise ?

Tout au long de nos propos, nous n'avons cessé de montrer que la culture d'entreprise est une dimension de l'organisation qui est difficile à mettre en place et à modifier. Au niveau interne, elle répond à des dimensions de temps différentes et à des groupes d'acteurs qui ne sont pas placés au même niveau à l'échelle de l'entreprise. Au niveau externe, la culture d'entreprise n'est pas non plus épargnée par un marché du travail en constante évolution. Comme le témoigne les récentes ordonnances sur la modification du Code du travail²⁸, l'objectif est de donner plus de flexibilité aux entreprises pour qu'elles facilitent leurs démarches lors des embauches des nouveaux salariés. L'organisation n'en n'est pas à ses débuts dans les changements relatifs aux modes d'organisation du travail. Nous avons trouvé intéressant de voir l'évolution de l'entreprise dans sa volonté de changer son image dans le temps. Nous ferons à nouveau référence à Eric Godelier qui montre trois étapes de changement : la première est celle du « père de famille » dans les entreprises familiales, la seconde à la « maison » et aujourd'hui l'assimilation se ferait plus à celle d'une « équipe sportive. Le « bon père de famille » se retrouve dans les entreprises dont les personnes dirigeantes et les capitaux attachés sont partagés au sein d'une famille. Elle détient le rôle de veiller au confort, elle est responsable de la sécurité et elle est attachée à l'ensemble de

²⁸ Au mois de septembre, le gouvernement Macron élu en mai 2017 a présenté les ordonnances modifiant le Code du Travail : il agit de faciliter les démarches pour les organisations dans l'embauche de nouveaux salariés et ainsi de devenir plus flexible.

ses membres pour qu'ils ne manquent de rien. Nous voyons rapidement que cette description est tout à fait celle du Groupe Solvay dans son ancienne forme. La seconde en tant que « maison » a été le moyen de distancier les collaborateurs et les fonctions dirigeantes dans leurs interactions. Nous sommes passés d'un modèle avec une personne à un modèle avec un bien matériel où l'identification humaine n'est plus possible. Les personnes travaillent alors pour une entité globale et ils sont tous dans le même groupe, c'est une ensemble d'acteurs œuvrant ensemble pour que la maison soit toujours bien portante. Finalement, la conception la plus actuelle correspond à celle d'une « équipe sportive ». Nous avons les dirigeants assimilés à des coaches sportifs et des collaborateurs qui doivent être « souple, réactifs, dédiés au collectifs et motivés ». C'est intéressant de voir cette évolution car elle permet, en écho à nos précédentes parties, de différencier les collaborateurs selon le poste tenu dans l'équipe. Ainsi, comme le montre un match opposant deux équipes, les attaquants, les défenseurs et les milieux de terrain ont des rôles distincts et complémentaires. Les attaquants sont alors les cœurs de métier attachés à l'activité de l'entreprises, les défenseurs pourraient être les fonctions support et les milieux de terrain sont les managers et ferait le relais entre ces deux parties. Mais cette vision montre aussi à quel point l'entreprise a une vue descendante sur l'ensemble des salariés présents. En effet, la « top down » apparaît encore trop souvent au dépit du « buttom up ». Le top down représentant un discours parti des fonctions hiérarchiques les plus hautes pour aller vers l'ensemble des fonctions alors que le buttom up se concentre sur les collaborateurs qui font remonter un discours aux fonctions dirigeantes. De plus, le coach sportif dans une équipe obtient une récompense à ses efforts en cas de réussite du match. La reconnaissance est bien présente mais bien souvent, elle doit constamment être dépassée pour renouveler le niveau de reconnaissance attendu. Néanmoins, aujourd'hui, à la différence des membres de l'équipe, les collaborateurs ne se suffisent plus à une seule victoire, ils veulent une intégration sur le long terme avec une assurance de pouvoir faire confiance pour se donner. Et cette confiance apparaît dans un temps relativement plus long, lorsque les deux personnes se connaissent, apprennent à comprendre les méthodes de travail et les attentes de chaque partie. Si ce temps est trop court, les interactions ne sont pas assez nombreuses et la partie ne peut pas avoir lieu. Cela montre également que les collaborateurs ne sont plus en recherche d'avantages matériels et financiers, ils demandent aujourd'hui la volonté claire de contribuer aux objectifs stratégiques d'une entreprise. Ils ne veulent pas être simplement les participants à un match de poule régional mais aller conquérir une compétition mondiale. Nous pouvons, comme le montrait Maslow²⁹, parler de la motivation des salariés qui ont accompli

²⁹ Abraham Maslow est un psychologue qui a développé dans les années 1940 une hiérarchie des besoins à accomplir

l'ensemble des premières marches et souhaitent maintenant obtenir de l'estime de soi et un accomplissement personnel.³⁰

Ces évolutions du point de vue de la vision de l'entreprise se sont transformées avec les organisations de travail. Au moment de l'entreprise familiale, le mérite permettait de gravir les échelons. Le statut social avait une place particulièrement importante que ce soit dans l'entreprise ou dans la société. D'ailleurs, si nous regardons de près les catégories socio-professionnelles, on retrouve les ouvriers, les techniciens et agents de maîtrise, les employés et les cadres qui sont présents dans les termes que l'on utilise dans l'entreprise. Les méthodes de travail étaient cadencées par la production et le rythme des usines. Les collaborateurs restaient toute leur carrière dans la même entreprise et il n'était pas rare de croiser plusieurs générations qui faisaient perdurer le métier. Lorsque la maison est apparue, la France comme la Belgique ont vu des transformations profondes se produire avec le secteur tertiaire (les services) qui s'est développé et qui est devenu plus important que le secteur primaire et secondaire (l'agriculture et l'industrie). Avec la mondialisation croissance et la démocratisation progressive des savoirs, les pays anciennement industrialisés ont fait évoluer les techniques de production en sous-traitant dans les pays émergents. Dans les entreprises, les collaborateurs sont au service de l'entreprise et les dirigeants ne cessent de s'agrandir. Ils voient les métiers évoluer du fait que les technologies sont intégrées aux méthodes de travail et aux outils de gestion. Néanmoins, les collaborateurs restent fidèles à l'entreprise dans laquelle ils appartiennent sous forme de contrat à durée indéterminée. Enfin, l'organisation assimilée à une équipe sportive met en avant le rôle du Président de l'entreprise qui mène l'ensemble des équipes vers un objectif commun. L'entreprise devient un lieu où l'on croit aux valeurs et aux idéologies. Les collaborateurs recherchent non plus un simple endroit où travailler mais plutôt un environnement dans lequel ils puissent s'épanouir et grandir. La problématique repose dans le fait que les formes de travail ont évoluées et que le contrat à durée indéterminée (CDI) ne représente aujourd'hui que 20% des contrats proposés. A l'inverse, les formes de travail dits précaires ont vu le jour et sont majoritairement proposés : nous retrouvons ainsi le contrat à durée déterminée (CDD), l'intérim et même le CDI intérimaire. Ces derniers sont devenus communs dans les couloirs des organisations et nombreuses sont les personnes qui savent en entrant qu'elles ne perdureront pas. Les entreprises les choisissent car elles ne sont pas en capacité de prévoir de quoi sera fait l'avenir et elles préfèrent multiplier les

en termes de motivation. L'homme va assouvir dans un premier ses besoins primaires que sont la physiologie, la sécurité et le sentiment d'appartenance avant de vouloir obtenir une estime des autres puis de lui-même avant de vouloir accomplir quelques chose de concret.

³⁰ Document 5 Annexe présentant la pyramide Maslow

motifs de surcroît temporaire d'activité ou des projets sur le court terme pour ne pas avoir de coûts trop élevés. Ainsi l'organisation voit régulièrement ses équipes bouger et les remplacements d'une personne par une autre sont devenus une habitude. Cela provoque un impact négatif sur la culture d'entreprise qui ne peut pas pérenniser ses valeurs communes. Les individus ne s'approprient pas les méthodes et les outils. La conséquence pour les groupes qui sont présents sur le long terme est d'autant plus néfaste car ils peuvent émettre une opinion négative voir aller contre l'entreprise. Dans ce sens, nous allons aborder la résistance culturelle que les groupes peuvent être confrontés.

b. La résistance culturelle

La résistance culturelle n'est pas une action en soi et nous ne devons pas imaginer que les collaborateurs brandissent des pancartes en évoquant le fait qu'ils ne sont pas en accord avec la culture d'entreprise. Maurice Thévenet développe dans l'article « le déclin de la culture d'entreprise »³¹ en 2010 le fait que les organisations ne sont plus toujours en mesure de répondre favorablement aux demandes des collaborateurs concernant ce concept. Il le rattache aux fusions en évoquant « la mise en œuvre d'une fusion est souvent abordée en termes de confrontation, de convergences et de synergie de culture. »³² Il critique le fait que les organisations croient au fait que la culture, en donnant des valeurs communes, puissent faire adhérer et intégrer n'importe quel nouveau membre. Il critique le fait que les entreprises doutent de la véracité de la culture d'entreprise en disant « que ce n'est peut-être pas la culture qui attire des doutes, mais l'entreprise. » Nous avons tendance à penser que le phénomène de culture, si il ne fonctionne pas doit être changé. Mais il est vrai qu'il faut se demander si l'organisation en elle-même à confiance dans son modèle et dans sa stratégie, n'est-elle pas le meilleur rassembleur en présence des collaborateurs ? A défaut, la défiance à la culture est rapidement ressentie par les salariés. L'auteur continue en de la « fin du collectif » avec anciennement « la constitution d'un corps social toujours plus fort et homogène. Il n'en va plus de même aujourd'hui. »³³ Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, les temps de travail éparses et l'individualisme ne permet plus de créer une communauté au sein d'une entreprise. Maurice Thévenet étudie dans ce sens le terme de « talent » apparu dans les années 2000 pour parler des candidats. Les talents

³¹ THEVENET (Maurice). - « Le déclin provisoire de la culture d'entreprise ». - *Humanisme et Entreprise*, 2010/5 (Vol. 300), p. 77-84.

³² Op.cit. p. 78

³³ Op.cit. p 81

représenteraient selon lui le petit nombre de personnes capables de questionner l'entreprise et la transformer en profondeur. Mais s'ils ne sont pas assez nombreux, ils ne pourront pas toujours faire face aux groupes qui ont des habitudes de travail ancrées. Il défend également le fait que les entreprises demandent aujourd'hui aux collaborateurs de mener leur gestion de carrière de manière individuelle tant dans leur développement personnel que dans leur performance. Nous pouvons alors « dire que les personnes devraient se débrouiller seules et ne plus rien attendre de l'entreprise ».

D'un côté la résistance culturelle est également due au fait que les collaborateurs n'ont plus la même vision de l'entreprise. En sachant que les CDI ne sont plus les contrats majoritaires, nous pouvons déduire que les individus vont probablement connaître deux ou trois entreprises différentes. De plus, chaque individu aspire à avoir une carrière avec une évolution dans un espace-temps plus court. Le changement de poste voire de métier peut se faire en moins de cinq ans. Dans ce contexte, chacun recherche le meilleur rendement possible. Même si le collaborateur dans une entreprise peut bien se sentir, il va mettre une barrière symbolique entre lui et l'environnement de travail en sachant que cette expérience ne va pas durer. Cette barrière symbolise cette résistance comme pour dire « je ne suis pas d'accord avec l'ensemble de vos méthodes de travail et je sais que vous ne me garderez pas au sein de votre entreprise. Alors quel serait l'objectif de m'investir et d'intérioriser des valeurs alors qu'elles pourront être totalement modifiées lors de mon prochain poste ? »

D'un autre côté, les organisations peuvent éprouver des difficultés dans la confrontation à la culture, « la culture peut s'avérer dérangeante. La prendre en compte conduit parfois à modifier une stratégie globale [...]». ³⁴ Cette crainte doit pourtant être prise en compte quand les dirigeants et les RH réfléchissent aux idées et aux valeurs qu'ils souhaitent transmettre à l'ensemble des membres de l'entreprise. L'évolution de l'organisation dans son internationalisation et sa diversité culturelle prouve que les comportements et les identités sont multiples. Une « harmonisation » et un construit social identique à tous est en contradiction dans la plupart des entreprises qui prônent le fait que chacun est unique et peut poser sa brique à l'édifice et à la performance l'entreprise. Les entreprises sont donc résistantes au fait de ne pas prendre en compte ces éléments sont sources de richesse tant pour leur image interne et externe.

8. La culture d'entreprise pour répondre aux clients de l'organisation

³⁴ La résistance culturelle introduction p.13

Nous sommes convaincus que la culture d'entreprise est une notion qui doit être prise en compte par l'ensemble des acteurs de l'entreprise quelle que soit leur positionnement. La culture d'entreprise, au-delà de sa définition et des éléments qui la composent, donne une identité à l'entreprise au global. Nous pouvons citer les grands groupes tels que Google ou Peugeot qui ont une empreinte propre et que les personnes peuvent facilement décrire. Que ce soit par la modernité, l'innovation ou l'industrie, ces groupes attirent les collaborateurs et donne une image externe visible qu'elle soit positive ou négative.

a. Interne : la marque employeur et la fidélisation des collaborateurs

Au niveau interne, les aspects de la culture vont permettre à une population donnée de devenir les ambassadeurs du Groupe. Ils sont les représentants du système interne dans la pratique des outils et des méthodes appliquées au quotidien. Les RH sont les garants de la mise en pratique de cette culture au quotidien pour développer la marque employeur et la fidélisation des collaborateurs. La marque employeur est la représentation du Groupe en interne. Elle se traduit par des partenariats avec les écoles partenaires, par des évènements internes et externes qui donnent la possibilité aux ambassadeurs de devenir acteurs de l'entreprise dans sa visibilité. Chez Solvay, la marque employeur est axée autour des métiers de la chimie en qualité d'activité historique. Les écoles partenaires sont des écoles d'ingénieurs qui ont dans leur dernière année une spécialisation en chimie. Solvay souhaite créer des partenariats voire des communautés d'anciens élèves pour attirer les jeunes diplômés dans l'entreprise. Nous observons alors l'importance des modèles d'action de l'entreprise qui sont des exemples que les collaborateurs pourront citer lors de leurs visites dans les écoles. Typiquement, un chercheur dans les laboratoires de la GBU Novacare pourra raconter les projets en cours et l'innovation présente dans son quotidien. Le collaborateur, en devenant ambassadeur, met à disposition son expertise métier pour expliquer et donner envie de rejoindre les équipes. A ce jour, la marque employeur est en évolution puisque les RH avec les dirigeants souhaitent attirer des populations autres que chimiques. Ils s'intéressent à des potentiels candidats capable de transformer l'entreprise pour inclure le digital. Ils se sont rapprochés d'écoles telles que les Ecole de Management (Lyon, Grenoble) ou HEC pour capter l'attention de personnes qui souhaiteraient relever ces défis. Mais aujourd'hui, comme le témoigne la RH des relations écoles « je ne peux pas étendre mon réseau et demander à intégrer des forums écoles sur des écoles de ce niveau sans avoir un budget cohérent ». La marque employeur est un moyen d'aller à la source des besoins recherchés mais

elle est chère à mettre en place. En effet, les places des stands dans les écoles d'élèves à plusieurs milliers d'euros. Solvay, en tant qu'ancien groupe belge, n'a pas la même notoriété en France. Il s'avère même que les ambassadeurs soient obligés de citer Rhodia pour que les personnes comprennent à quelle organisation ils font face. Cela montre une nouvelle fois que le Groupe, lors du rachat, n'a pas suffisamment montré que les deux entités ne faisaient plus qu'un. Une marque employeur bien établie permet également de favoriser la fidélisation des collaborateurs. Car en interne, tous les moyens mis à disposition pour faire connaître mieux le Groupe et le rendre accessible à chacun permet aux individus de se l'approprier et de devenir curieux des activités qui le composent. Ils sont alors amenés à interagir avec des membres de métiers différents et souhaitent comprendre les rouages de l'entreprise. Nous pouvons prendre l'exemple des événements sportifs comme la Parisienne qui permet aux femmes de Solvay de se réunir pour une course et participer à un objectif commun. Un autre exemple est celui de la journée handicap qui permet d'expliquer quels sont les stéréotypes présents encore aujourd'hui, comment lutter contre et quels sont les comportements à adopter si nous devenons le témoin d'une scène qui ne respecte pas l'autre. Si l'individu est capable d'étendre son réseau et son investissement par-delà sa fonction, il est en mesure de se projeter sur un temps plus long. Les RH pourront alors lui proposer d'évoluer sur des fonctions transverses, de travailler avec des équipes diverses et alors déclencher des mobilités à travers le Groupe. Le gain est présent pour les deux parties : le collaborateur change de poste et grandit dans sa carrière et le RH est capable de mener une de ses politiques sociales à bien. Nous pouvons également voir que ces événements, en étant organisés à l'extérieur du Groupe, permettent d'abaisser les logiques d'organisation pour donner plus de place aux collaborateurs. Le jugement de l'activité ou du métier ne sont plus visés. Les événements sont également des marqueurs de l'organisation dans les causes qu'ils défendent. Les collaborateurs, en partant de l'organisation, sont capables de donner un retour d'expérience sur ce qu'ils ont vécu dans l'organisation. Ils vont donc influencer la notoriété externe du Groupe.

b. Externes : les clients avec l'image de marque, la notoriété et la renommée

En externe, les clients sont les ambassadeurs du Groupe en témoignant de la marque utilisée. A ce niveau, Solvay doit être exemplaire dans la qualité de ses produits ainsi que dans le respect de ses processus de production. La « démarche Solvay Way » est un exemple qui donne une vision de ce que veut atteindre le groupe en termes d'exemplarité. Cette démarche inclut dans les objectifs communs la sécurité et le développement durable. Dans l'ensemble de ses activités, le Groupe

souhaite trouver des processus qui permettent de rendre la production et la transformation des produits moins émettrice de substances polluantes. La sécurité est un enjeu particulièrement important sur les sites de production qui peuvent avoir des manœuvres dangereuses à effectuer. La communication faite à propos de Solvay Way permet aux clients potentiels de se rendre compte des enjeux auxquels sont sensibles le Groupe. L'inclusion de ses critères permet de donner une image du Groupe moderne conscients que ses activités ne sont pas toutes irréprochables mais que les équipes réfléchissent aux changements possible dans le future comme le dit le slogan « Asking More for Chemistry ». Solvay a également participé aux recherches et au financement du Solar Impulse en 2013. Cet événement a été une véritable césure dans la vie du Groupe depuis le rachat car le monde entier a pu voir le nom de Solvay marqué sur les ailes de cet avion solaire pendant près de six mois. Un dernier exemple est celui de la création de Solvay Energies Services (SES) qui est une société nettement différentes des autres puisque tournée vers l'énergie. Solvay a construit sa stratégie pour montrer aux clients sa volonté de tracer ses achats et de réfléchir aux énergies futures. L'ensemble de ces éléments sont constituants de la culture d'entreprise et de sa diffusion en interne et en externe. Nous pouvons voir que les projets sont en ligne avec la volonté que le Groupe a de se développer vers des activités durables et qui répondent aux besoins des clients. Pour que cette vision se développe sur le long terme, nous préconisons le fait d'intégrer ces objectifs au niveau des métiers et des équipes.

9. L'intégration du management interculturel comme réponse à la culture d'entreprise

Chez Solvay, les résultats du développement durable et de sécurité sont des composants du calcul fait dans les primes alloués aux collaborateurs. Malheureusement, on voit trop peu ces projets intégrés aux techniques de management. Nous souhaitons montrer les modèles de management théoriques qui permettrait à Solvay d'inclure la diversité culturelle et de rendre la culture d'entreprise vivante.

- a. Le top management et les RH : donner du sens dans la théorie et l'appliquer dans la réalité

Au travers du cas d'Arte, nous allons voir comment la culture d'entreprise à un impact positif sur son image interne et externe. Elle permet de consolider les interactions entre les membres de l'entreprise et montrer que la diversité culturelle est un facteur de succès.

Le cas d'Arte développé par Christophe Barmeyer est une application de la multi culturalité présente dans une organisation.³⁵ Les équipes allemandes et françaises, en partageant leurs modes de fonctionnement et en s'intéressant à leurs différences de points de vue ont développé des « « compétences interculturelles ». L'auteur qualifie le cas d'Arte un « laboratoire d'interculturalité » et veut prendre en compte les effets positifs des interactions entre deux cultures qui produisent les compétences interculturelles. La notion de compétence comportementale « regroupe l'ensemble des attitudes, traits de personnalité, connaissances et aptitudes qui permettent à l'individu de faciliter sa communication ou son interaction avec des individus venant d'autres environnements culturels. »³⁶ Nous comprenons à partir de cette définition que la compétence est un facilitateur des échanges dans un groupe de personnes. Si les personnes se comprennent mutuellement et identifie les compétences comportementales de l'autre groupe, alors les échanges seront plus simples. Trois dimensions constituent la compétence comportementale : « affective, cognitive et comportementale ». ³⁷ Les trois dimensions peuvent être comparées au savoir, savoir-faire et savoir-être qui définissent une compétence. La personne qui détient une compétence doit avoir une technique, des méthodes de travail qui permettent de développer la technique et des qualités professionnelles qui vont faciliter le développement de cette compétence envers l'équipe et le reste de l'organisation. Cette notion, à l'échelle d'Arte, montre comment les individus des deux cultures ont pris en compte les trois dimensions pour comprendre les comportements et partager les méthodes de travail.

Dans la même ligne, Claude Dargent développe la notion « d'homogénéisation culturelle » avec une troisième culture qui jouerait le rôle de médiation entre deux cultures différentes. Au niveau international, il existerait une « culture internationale moyenne, sorte de composé dans lequel se trouveraient associés tel ou tel fragment emprunté aux différents systèmes de valeurs et de normes ».³⁸ La troisième culture est la prise en compte des différences nationales pour construire une culture propre en respectant les traits de chaque collectif. Lors d'un rachat à l'échelle de l'entreprise, nous pensons qu'il pourrait être intéressant de construire la culture d'entreprise commune en n'effaçant pas les spécificités culturelles de chacun. Une forme de tolérance et de respect de l'autre serait admise et les collaborateurs de chaque entité seraient donc plus à l'écoute de l'autre. Cette compréhension et prise en compte de valeurs et de normes serait le

³⁵ BARMEYER (Christoph), DAVOINE (Eric). - « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE ». - *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 107, no. 1, 2012, pp. 63-73.

³⁶ Op.cit.p.64

³⁷ Annexe Tableau des composantes clés de la compétence interculturelle Barmeyer 2007, Bolten 2001, Ogay, 2000

³⁸ Claude Dargent article p. 345

socle de réflexion pour penser les outils et les méthodes de travail possible. Nous pouvons faire le lien avec à la dimension essentialiste comme « la culture d'une entreprise ou d'un pays est décrite et définie quelques caractéristiques supposées résumer les représentations et les comportements de l'ensemble de ses membres. »³⁹

Cette méthode, certes théorique, nous permet de voir que le RH avec les équipes dirigeantes peuvent construire des valeurs et des normes communes tout en respectant les spécificités culturelles du groupe. Ainsi, nous pouvons répondre positivement au caractère individuel et collectif de l'organisation. En parallèle, nous sommes partisans du fait que les équipes dirigeantes et les RH doivent se montrer exemplaires dans la culture qu'ils souhaitent inculquer. En devenant ambassadeur, ils accompagnent les gestes et les pratiques pour que chaque membre de l'organisation comprenne et apprenne chaque comportement. Les RH doivent également accepter la diversité culturelle en présence des métiers et adapter le discours. Le socle de la culture d'entreprise est alors commun avec des sous-cultures partageant ces valeurs et les détaillent selon leurs spécificités techniques. Pour terminer, la connaissance de la compétence interculturelle permet de faire sens dans les interactions entre les métiers. Les RH sont certes particulièrement actifs dans la démarche et les collaborateurs dans la diffusion, les managers restent les véritables relais de l'information. Ils sont ceux qui doivent mener à bien les projets de la direction et faire le lien entre stratégie et expertise technique.

b. Construire la culture d'entreprise en adéquation avec le management interculturel

Pour que la culture d'entreprise Solvay prenne vie et se diffuse de manière continue, nous pensons qu'il faut qu'elle intègre un management interculturel. Les managers sont les acteurs qui lient les communautés de collaborateurs entre eux. Ainsi, le management sert « à réguler les façons de faire et de penser des membres de l'organisation »⁴⁰. La manager pour Eric Godelier « la notion de communauté de pratiques ne constitue pas un moyen pour analyser la formation d'un collectif dans l'action » « le terme « pratique » devient facteur de regroupement de personnes, synonyme de micro-« communauté » et de micro-« culture » ». « en définitive, il y a parfois alignement entre la communauté d'action mais parfois aussi différenciation. »

³⁹ Eric Godelier

⁴⁰ Eric Godelier

Nathalie Lemieux et Maude Beauregard le management agile « ceci représente bien souvent un changement culturel de la part des organisations car les rôles et les compétences des experts des managers et des consultants externes sont amenés à évoluer. »

Conclusion

Nous avons au travers de nos propos traité des enjeux et des perspectives de la culture du Groupe Solvay. A travers trois questionnements, il nous a paru intéressant d'insérer la culture d'entreprise dans une logique de temps, dans sa vision auprès d'une population métier et à travers un modèle d'action qu'est le management. Notre première hypothèse questionnait la vision commune du Groupe à travers sa culture. Nous avons compris que les contextes historiques de Solvay et Rhodia étaient très différents par les événements qu'ils avaient connus. Tandis que l'un avait une situation confortable et des habitudes ancrées, l'autre évoluait en permanence pour répondre à une concurrence accrue. Le rachat par Solvay aurait dû lui faire garder cette première place mais il n'en fût pas moins. Les cultures de domination de l'un sur l'autre et les négociations ont mené à une population plus nombreuse que celle de Solvay. De plus, le Groupe a décidé d'adopter les méthodes et les pratiques sur le plus court terme pour entamer une stratégie de transformation profonde. Le problème a été que les métiers ne se sont pas assez vite adaptés à ces nouvelles habitudes et ont revendiqué leur appartenance et leur identité. Même si le « People Management Model » a été conçu dans ce but, les efforts déployés dans la formation et la communication n'ont pas été suffisant. Non pas qu'il est été mal conçu à la base, c'est les métiers ou sous-culture qui n'ont pas trouvé de vérité entre la théorie et la pratique du Groupe. La complexité de l'organisation ne participe pas à la réunion des belges et des français. En dehors de l'activité chimique, chaque entité a gardé des pratiques qui lui sont propres. Ils sont également différents que l'on se situe sur un site ou sur un siège. Les métiers de manière involontaire mais aussi volontaire créer leur culture propre à leurs techniques et leurs savoir. Ce groupe leur permet de compenser le fait que l'organisation au global ne les identifie pas. Nous pouvons alors dire que Solvay ne détient pas de culture d'entreprise commune mais que des spécificités nationales qui sont présentes à ce jour dans l'entreprise. La seconde partie traitait du rôle du RH dans la mise en place et la diffusion de la culture auprès de leurs populations. Nous avons montré que l'organisation de la famille professionnelle RH était aussi complexe que le Groupe. Nous faisons des différences selon les postes et le statut hiérarchique des individus qui leur donne une autonomie relative. Ils sont tiraillés entre leur métier qui n'est pas toujours responsabilisant, les dirigeants qui leur demande une vision commune et eux qui souhaitent établir une relation

personnalisée avec chaque collaborateur. Nous percevons le fait que le RH revendique une identité plus forte pour affirmer sa volonté et sa capacité de prendre part à la culture d'entreprise. La notion de temps est un élément externe qui rentre perpétuellement en compte dans la notion de culture d'entreprise car les formes de travail actuelles remettent en cause sa pérennité. Le turn-over est relativement bas dans le Groupe mais les nouveaux arrivants ne sont pas présents dans la durée, ce qui ne peut pas modifier les comportements présents depuis plus longtemps. Nous remarquons de ce fait que le RH est en décalage temporel et culturel avec les autres collaborateurs. Ceux-ci n'ont pas les mêmes attentes en termes de suivi dans l'entreprise qui est paradoxal avec les outils mis en place qui donne la main au salarié dans la gestion autonome de sa carrière. La seconde hypothèse dans le rôle stratégique du RH est négatif, ils détiennent un rôle exécutif et opérationnel en France. En Belgique, pas de RH en charge de la détermination de cette politique. La troisième hypothèse relative à la dimension essentialiste et possible de la culture d'entreprise aborde les moyens de concrétiser cette culture. Au travers du management interculturel, les managers se voient confier le rôle d'ambassadeurs de la culture d'entreprise. Cette dernière peut avoir une vision commune de départ et s'adapter ensuite aux équipes et aux métiers en ajoutant des éléments techniques constitutifs des individus membres. Nous souhaitons également souligner que la notion de temps reste primordiale pour que la culture d'entreprise s'installe dans les habitudes quotidiennes. Le temps est une variable nécessaire pour que chaque membre de chaque équipe effectue son choix dans les critères qu'ils allouent pour se décrire. Pour aller plus loin, ne pas laisser le temps aura tendance à frustrer et au contraire à créer de la résistance culturelle. Pour y pallier, le manager est le véritable relais entre la vision commune, le RH et le collaborateur. En séparant ainsi les acteurs, cela permet de prendre la mesure des enjeux de chacun et de créer de la diversité culturelle.

Parce qu'il ne faut pas oublier que les entreprises, en grandissant, se sont vues explorer un monde par-delà des frontières. Elles ne connaissaient pas toujours les habitudes de chacun mais attachait un profond respect pour la différence. Le but de la culture n'est sûrement pas de créer des phénomènes d'acculturation mais de permettre à chaque individu de poser sa brique à l'édifice pour la performance du Groupe.

Bibliographie

Ouvrages

CHEVRIER (Sylvie). - *Le management des équipes interculturelles*. – PUF, 2013, 212 p.

CUCHE (Denys). - *La notion de culture dans les sciences sociales*. - La Découverte, « Repères », 2010, 128 p.

DUPRIEZ (Pierre), SIMONS (Solange). - *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*. - De Boeck Supérieur, 2002, 356 p.

IRIBARNE (d') (Philippe). - *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. - Essai, 2002, 368 p.

SAINSAULIEU (Renaud). - « Chapitre 8 / Identités collectives et reconnaissance de soi dans le travail ». - *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. - sous la direction de Sainsaulieu Renaud, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2014, p. 399-454.

THEVENET (Maurice). - *La culture d'entreprise*. - Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2015, 128 p.

Articles

BARMEYER (Christoph), DAVOINE (Eric). - « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE ». - *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 107, no. 1, 2012, pp. 63-73.

BEN ABADALLAH (Lotfi), BEN AMMAR – MAMLOUK (Zeineb). - « Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes ». - *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 (n°226-227), p. 133-146.

CALORI (Roland), de WOOT (Philippe). - *An European Management Model Beyond Diversity*. - London, PrenticeHall, 1994, 9 p.

CHANLAT (Jean-François). - « Le manager européen à l'écoute de la culture ». - *Management européen et mondialisation*, Kalika M., Dunod, 2005, p. 13-42.

DARGENT (Claude). - « Les explications culturelles du développement économique : pertinence et faiblesses ». - *Revue internationale de politique comparée*, 2002/3 (Vol.9), p. 343-369.

DUPORT (Michelle), JANICOT (Luc). - « Diversité culturelle et Idéologie managériale. Le cas des entreprises multinationales en Chine ». - *Humanisme et Entreprise* 2010/5 (n° 300), p. 37-56.

GODELIER (Eric). - « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? ». - *Revue française de gestion*, 2009/2 (Vol.192), p. 95-111.

IRIBARNE (d') (Philippe). - « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnographique ». - *Management International*, 2004/3 (Vol.8), p. 11-20.

KARJALAINEN, (Hélène). - « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? ». - *Revue française de gestion*, no. 5, 2010/5 (Vol. 204), p. 33-52.

LEMIEUX (Nathalie), BEAUREGARD (Maude). - « Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile ». - *Question(s) de management*, 2015/2 (Vol. 10), p. 65-76.

LEMIEUX (Nathalie). - « Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise ». - *Question(s) de management*, 2013/2 (Vol.3), p. 67-79.

LIU (Michel). - « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés ». - *Revue française de sociologie*, 1981/2 (Vol.22), p.205-221.

SARGIS (Caroline). - « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances ». - *Revue française de gestion*, 2004/2 (Vol.149), p. 85-99.

THEVENET (Maurice). - « Le déclin provisoire de la culture d'entreprise ». - *Humanisme et Entreprise*, 2010/5 (Vol. 300), p. 77-84.

VIEGAS PIRES (Michaël). - « Culture de métier et intégration post fusion-acquisition. Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA ». - *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2008/4 (N° 94), p. 55-63.

VIEGAS PIRES (Michaël). - « Différences culturelles et performance des firmes multinationales. La distance culturelle revisitée par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle ». - *Revue française de gestion*, 2011/7 (Vol. 216), p. 33-44.

WARNIER (Jean-Pierre). - « III. Les cultures au passé simple : les industries contre les traditions ». - *La mondialisation de la culture*, La Découverte, 2008, p. 35-48.

WARNIER (Jean-Pierre). - « VI. Un foisonnement de créations culturelles », *La mondialisation de la culture*, La Découverte, 2008, p. 86-99.

Les sites internet

Site officiel de Solvay
Solvay.com

Usine Nouvelle, le 03/09/2015 « Rhodia prend sa revanche chez Solvay »
<http://www.usinenouvelle.com/article/rhodia-prend-sa-revanche-chez-solvay.N346900>

L'Express, l'Expansion, le 04/04/2011, « Le belge Solvay s'offre Rhodia »
http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/le-belge-solvay-s-offre-rhodia_1431682.html

Quotidien 20 minutes, le 04/04/2011, « Rachat de Rhodia par Solvay : la Belgique prend sa revanche »
<http://www.20minutes.fr/economie/700493-20110404-economie-rachat-rhodia-solvay-belgique-prend-revanche>

Les Echos, le 08/07/2015, Solvay - Rhodia prend son envol ou comment insuffler une culture commune
https://www.lesechos.fr/08/07/2015/lesechos.fr/02186110434_solvay-rhodia-prend-son-envol-ou-comment-insuffler-une-culture-commune.htm

Le Monde, le 05/08/2011, « Bruxelles valide le rachat de Rhodia par le groupe belge Solvay »
http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/08/05/bruxelles-valide-le-rachat-de-rhodia-par-le-groupe-belge-solvay_1556727_3234.html

Les Echos, le 03/05/2016, « Chimie européenne, les raisons d'une renaissance »
https://www.lesechos.fr/03/05/2016/LesEchos/22184-030-ECH_chimie-europeenne--les-raisons-d-une-renaissance.htm

Annexes

Document 1 : « Proposition d'une représentation de la culture de métier »

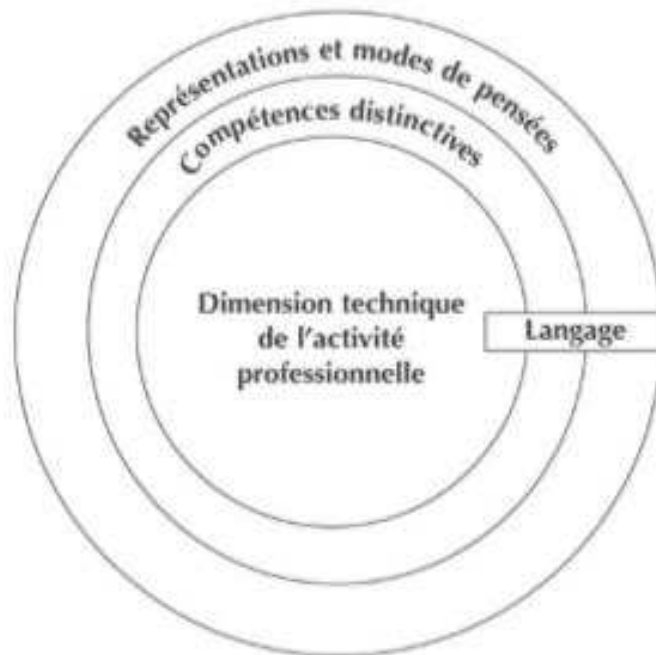


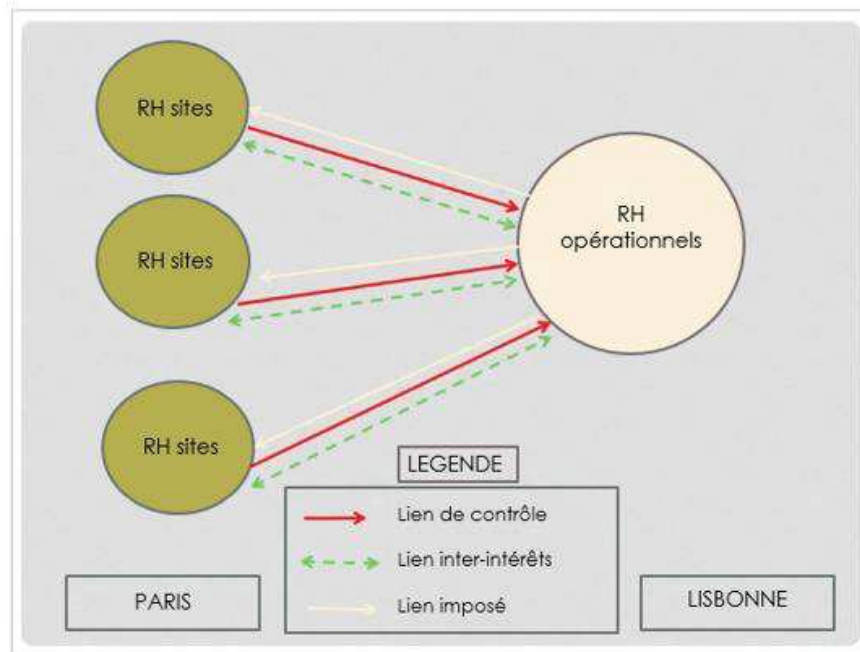
Figure 1: Proposition d'une représentation de la culture de métier

Document 2 : Répartition des populations du Groupe Solvay dans le monde et référence en pourcentage des ventes effectuées selon la zone géographique

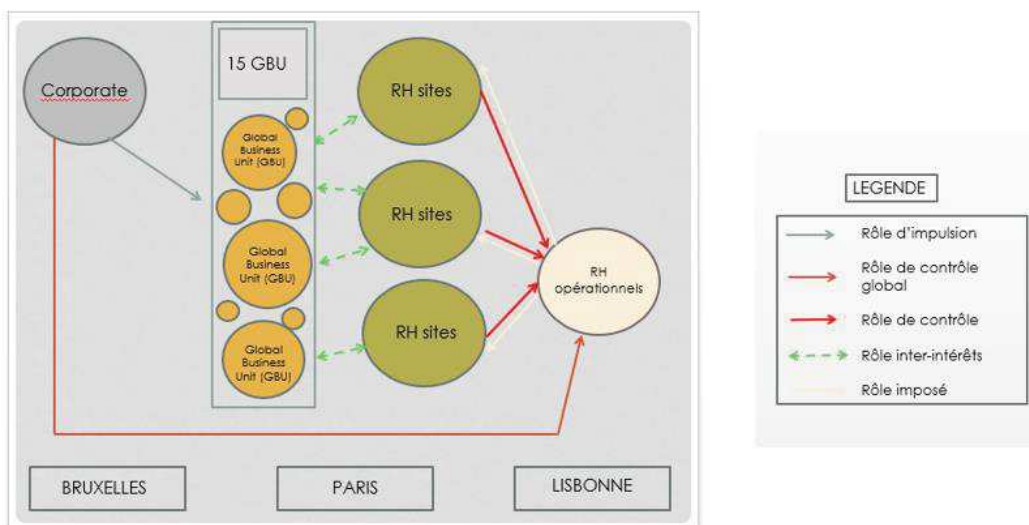


"2016 underlying results" (audited figures)

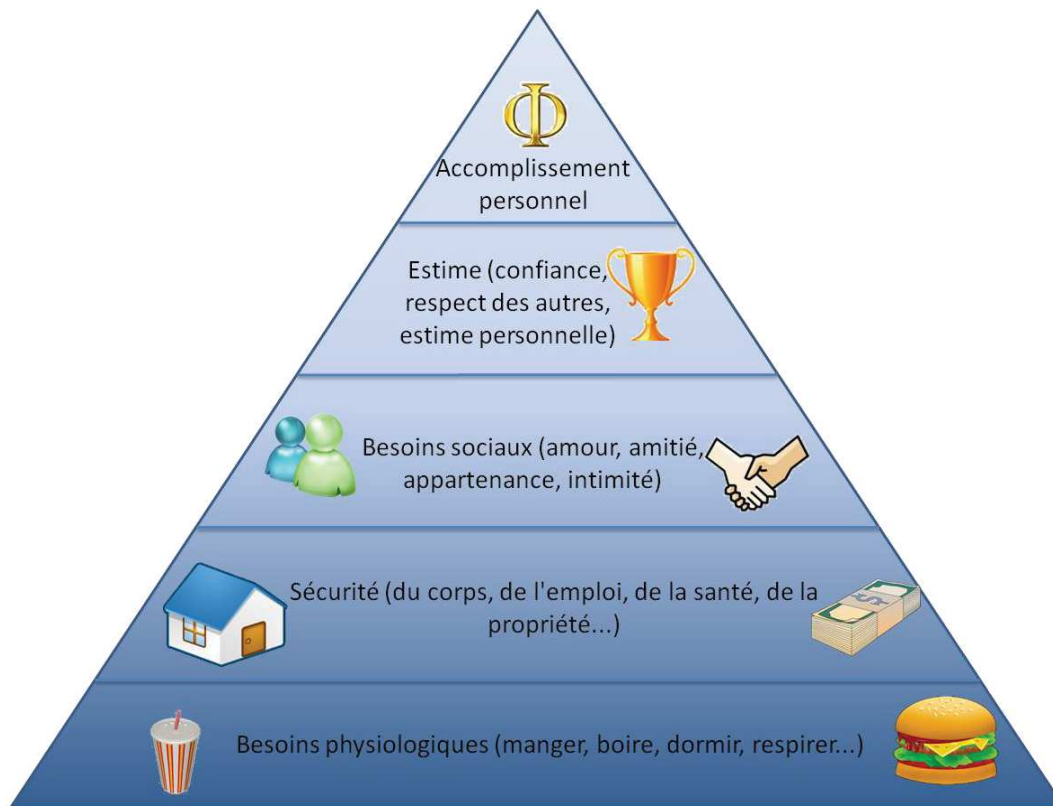
SOCIOGRAMME



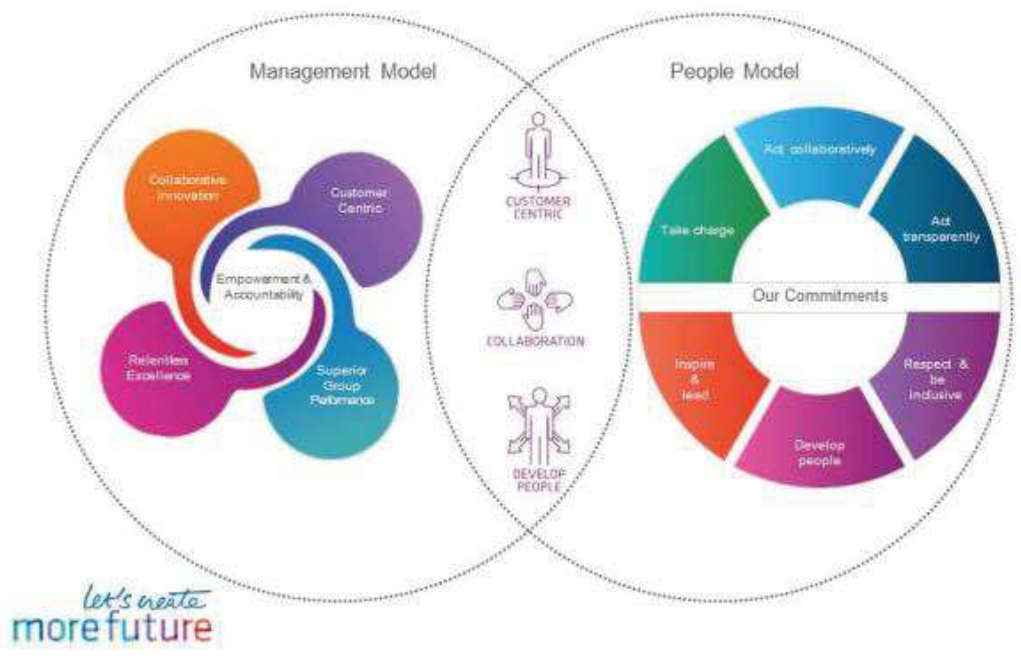
ORGANIGRAMME



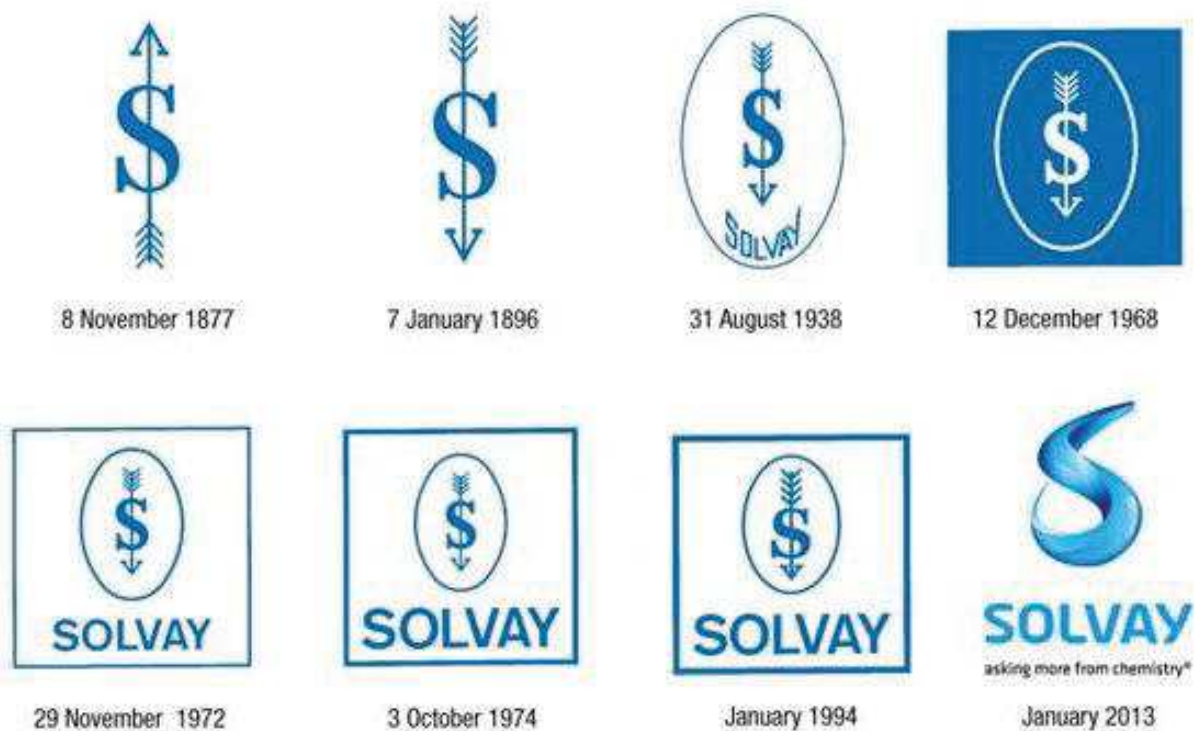
Document 5 : Pyramide de Maslow illustrant la hiérarchie des besoins



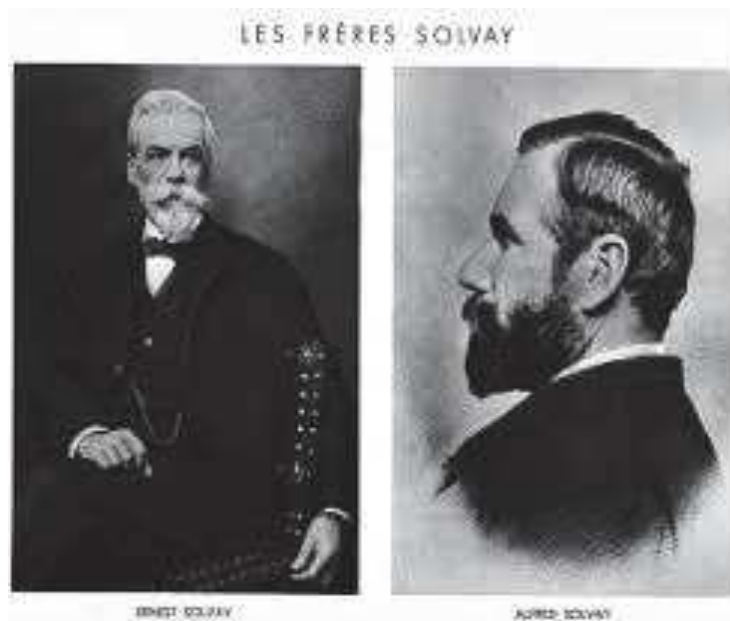
Document 6 : Le « People Management Model »



Document 7 : Evolution du logo Solvay à travers le temps



Document 8 : Photographie d'Ernest et Alfred Solvay



Document 9 : Illustration d'un buste de d'Ernest Solvay dans la bibliothèque du Campus de Bruxelles



Document 10 : Photographies illustrant la visite des sites de Bruxelles, Paris, Lyon et Roussillon



Le campus NOH à Bruxelles, l'entrée sur bâtiment des fonctions dirigeantes



Le bâtiment Solway sur le campus à Bruxelles



Le bâtiment des fonctions dirigeantes avec la tour en arrière-plan avec le logo changé.



Le logo Solvay actuel présent sur la pelouse et visible à différents points du Campus.



L'entrée du site de Paris-Clichy : le porche et la façade de l'immeuble haussmannien.



L'immeuble du site de Paris-Clichy : une petite pancarte accrochée aux grilles permet d'identifier le Groupe.



L'entrée sur le site de Lyon Etoile Part Dieu avec le logo situé entre les deux colonnes.



Le site de Roussillon est indiqué dans la ville de Roussillon sur les panneaux de circulation.



Le site de Roussillon à la sortie de la ville et à proximité de Lyon.



Une illustration des laboratoires que nous pouvons notamment trouver sur le site d'Aubervilliers. Nous pouvons remarquer sur la blouse de cette femme le logo Solvay suivi de Rhodia pour identifier la marque en local.



Une illustration des laboratoires avec un point de vue plus large.

Résumé

Français

Notre sujet traite de la culture d'entreprise au sein du Groupe Solvay depuis le rachat de Rhodia en 2011. Nous nous sommes demandés : quels sont les perspectives et les enjeux des ressources humaines dans la culture d'entreprise du Groupe Solvay ? Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes interrogés sur l'existence d'une culture commune au sein du Groupe Solvay. Puis nous nous sommes entretenues avec les RH dans leur vision et leur implication dans la culture du Groupe. Enfin, nous nous sommes demandé si la culture d'entreprise était nécessaire et possible dans un groupe multinational. Après six mois de recherches et treize entretiens menés, nous avons observé que la culture commune n'était pas présente. Elle est due au fait que les RH ne sont pas suffisamment impliquées dans la conception et la diffusion de celle-ci. Mais plus encore, il est nécessaire et possible de mettre en place une culture d'entreprise commune grâce aux managers qui sont les relais de la vision commune.

Anglais

Our subject explain the consequence of corporate culture when there is a buyout company. Our problematic is: what are prospects and issues human resources in the Solvay Group company corporate? We have three hypothesis: the first is about the existence of a common company corporate in Solvay. In a second way, we have leaded thirteen interviews to see that the community was absent because of the different reasons. Human resources are not implied in the strategy to define and communicate about culture. But more, it's necessary et possible to implement a common corporate culture thanks to managers who represent relays of common vision.

Mots-clés

Culture d'entreprise - Organisation – rachat – fusion – ressources humaines – management interculturel – conduite du changement – identité

Corporate culture – organization – company buyout – company fusion – human resources – multicultural management – change management – identity