

CAFE RH DU 22 MARS 2018

« LA CULTURE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA MOTIVATION
DES COLLABORATEURS ? »



INTRODUCTION

LEILA **LOIZEAU** ET GERARD **KOZONGA**

La culture d'entreprise, c'est quoi ?

La culture d'entreprise représente les valeurs que l'entreprise souhaite partager avec ses collaborateurs. Ces valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles. Elles forment la philosophie de l'entreprise.

On l'associe également à l'histoire de votre entreprise : c'est ce qui constitue son identité.

De quoi est-elle composée ?

- des normes : faire des choix
- des rites/rituels : ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées.
- des mythes : ils représentent les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise.
- des symboles : ce sont des signes des codes, qui vont s'appliquer à toute l'entreprise et démontrent cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

Pourquoi avoir une culture d'entreprise ?

- Afin de véhiculer une image positive auprès des clients et instaurer une cohésion au sein des salariés
- Afin d'attirer les candidats motivés
- Afin d'augmenter les performances des salariés
- Afin de motiver et fidéliser les salariés

Quels sont les risques propres à la culture d'entreprise ?

- La non identification d'un salarié à la culture d'entreprise
- L'apparition de division voir de conflits entre les salariés adhérents à la culture d'entreprise et les autres
- Un choc culturel lors de l'évolution structurelle de l'entreprise
- Un repli sur soi de la part des salariés n'adhérant pas à la culture d'entreprise

Quel apport de la fonction RH ?

- La connaissance de l'ensemble du personnel permet de connaître les différentes valeurs de l'entreprise et donc d'être un allié dans la construction de la culture d'entreprise
- La fonction RH peut communiquer sur les valeurs de l'entreprise :
 - en interne afin de permettre aux collaborateurs de s'identifier à l'entreprise
 - en externe afin de faire connaître l'entreprise et attirer les candidats

BRAINSTORMING

TOM LOZACH ET PEDRO GUERRERO

MARION PESLHERBE ET ELISE BLIN

FLORIAN PRIE ET AMANDINE MICHEL

Définition et influences de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est **l'ensemble des valeurs et comportements** (se serrer la main le matin, tenue de travail) **adoptés dans l'entreprise, ceux-ci seront accompagnés d'une vision portée par le/la Dirigeant(e)**. Elle dépend du secteur, des services, des métiers, du statut (cadres, alternants, CDI), qui peuvent également former des sous-cultures au sein d'une même entreprise. Il est parfois difficile de faire que les salariés y adhèrent. Certains ont même parfois des difficultés à la définir ou à évoquer les valeurs de l'entreprise. La culture d'entreprise se vit sans être forcément affichée, elle est le reflet de l'entreprise.

Elle est également **influencée par les objectifs courts termes ou longs termes des actionnaires**. Une Direction qui met au cœur de ses priorités le profit et une autre le bien-être n'aura pas les mêmes cultures. Elle sera donc possiblement positive, mais également négative pour l'entreprise, elle n'est en effet pas forcément maîtrisée par l'entreprise.

La culture peut également être **influencée par la présence d'une personnalité charismatique**. Cette personne peut inspirer une certaine culture et motiver les autres à être performants. Exemple de Steve Jobs. La question qui s'est alors posée est : a-t-on nécessairement besoin d'une personne charismatique pour améliorer la culture d'entreprise ?

D'autres par les labels et certifications peuvent être un gage de qualité des produits et services que propose l'entreprise et peut montrer la culture qui y règne.

Des décalages et déviances avec la réalité

Une enquête a été menée par l'entreprise Mazars en 2017 sur la culture d'entreprise. Elle révèle le décalage que l'on peut observer entre ce qui est dit sur la culture d'entreprise et les actes qui en résultent. En effet, pour les membres de conseils d'administration interrogés, la culture d'entreprise est la priorité n°3, mais en pratique, ils ne parviennent pas à en faire un « levier de croissance ».

Des déviances sont possibles surtout si la culture d'entreprise va à l'encontre de certaines valeurs ou attentes des collaborateurs. En effet : C'est pour cette raison que les entreprises doivent être vigilantes sur leur communication en interne et en externe.

- **À vouloir créer une culture d'entreprise très forte, on peut involontairement forcer les collaborateurs à ne plus être vraiment eux-mêmes.** Cela peut créer éventuellement des conflits externes avec les collègues de travail, la hiérarchie, mais également des conflits internes avec les injonctions paradoxales (ce qui est affiché n'est pas forcément la réalité). Se développe l'idée que : « Ce n'est plus moi qui définis la culture d'entreprise, mais elle qui me définit ».
- **Dans le cas de Google et la forte culture qui y est développée, un problème va se poser à partir de 30 ans en moyenne,** en effet les salariés quittent l'entreprise, car celle-ci prend beaucoup de place dans la vie privée des salariés.
- **Dans le cas de Zappos, on mise beaucoup sur la productivité et on incite les personnes à rester au maximum au travail, de plus l'émotionnel est également important, on organise des évènements** (3x par an) ensemble employés et leurs familles.

→ Finalement on peut se demander si une question de conformisme n'entre pas en jeu et s'il n'y a pas le risque d'embaucher toujours la même personne, car on sait que celle-ci va bien s'adapter. L'homonyme issu de la même université, du même réseau avec la même personnalité et les mêmes centres d'intérêt ne fait pas forcément progresser la culture d'entreprise. Au contraire, on peut écarter les autres. Il y a un effet de groupe beaucoup trop fort pour oser donner une idée plus originale qui change, ce qui conduit à un manque d'innovation.

La transmission de la culture d'entreprise

La transmission de la culture d'entreprise aux nouveaux collaborateurs n'est d'ailleurs **pas chose aisée**. L'adhésion aux valeurs et aux codes peut s'avérer **plus ou moins longue** selon les individus et leurs propres valeurs. C'est pourquoi l'intégration est un processus essentiel auquel il faut **accorder du temps**. De plus lors de cette période il faut développer la communication afin d'être le plus clair sur le sujet.

De plus la **politique de rémunération** s'avère être un vecteur de la culture d'entreprise. Selon qu'elle soit orientée vers l'individu ou le collectif, les comportements qui en résultent seront complètement différents et plus ou moins en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Il est donc possible de l'utiliser afin de transmettre la culture chez les individus.

La culture d'entreprise prend son sens **en fonction du métier et du collectif créé dans l'entreprise**. La culture d'entreprise est un apprentissage dont le processus est long.

Chez Lactalis, ce qui compte le plus lors du processus de recrutement est le savoir-être, afin de déterminer si le collaborateur pourra acquérir la culture de l'entreprise.

La modification de la culture d'entreprise, un long processus

L'évolution de la culture d'entreprise semble inévitable pour favoriser le développement de l'entreprise. L'évolution peut se faire par l'arrivée de nouveaux entrants ou de nouveaux dirigeants (ils apportent du sang neuf dans l'entreprise), cependant dans tous les cas d'évolution celle-ci prend du temps (plusieurs années).

Des **difficultés** peuvent survenir lors de l'acquisition d'une nouvelle structure ou la fusion de deux entités différentes. Se pose alors la problématique de savoir **comment fusionner deux cultures différentes**, de faire évoluer chacune d'entre elles.

Différentes méthodes peuvent être utilisées :

- **Focus group** : avec pour but principal de comprendre le métier des autres, distinguer les différences, mais aussi les points communs et sortir des préjugés que l'on a de certains métiers ou types d'activités
- **Travailler en mode projet** : le fonctionnement en équipes pluridisciplinaires a pour objectif de rassembler une équipe vers un objectif commun.

La réussite ou non de la fusion de la culture d'entreprise va déterminer la réussite de la fusion des deux entités (ex : Pour pôle Emploi cela n'a pas fonctionné, les salariés sont restés attachés à leur entité initiale et il n'y a pas eu de culture d'entreprise Pôle Emploi qui a émergé)

Conclusion du brainstorming

La culture d'entreprise est globalement un facteur de motivation des salariés. Elle a en réalité 3 effets sur les personnes, soit elle est facteur de **motivation**, soit elle est n'a **aucun effet**, ou soit elle est **facteur de démotivation** des salariés. En RH il est important d'en être conscients et d'être en accord avec les valeurs de l'entreprise, sinon cela en devient conflictuel.

On ne peut pas adhérer à toute une culture, mais à **certains éléments qui seront source de motivation** que ce soit pour postuler un emploi ou motivation dans son emploi. L'important est de ne pas se trouver en contradiction totale avec certaines valeurs qui pourront, à l'inverse, nuire à l'entreprise dans le cas présent les collaborateurs pourraient décider de s'impliquer au minimum.

QUIZ

YOHANN GUIHENEUF ET LAURINE
CONNAN

Question 1) Quel est le pourcentage de recruteurs qui se disent inflexibles quant aux soft skills des candidats ?

Le pourcentage de recruteurs est de 52%. Selon l'étude « le recrutement en 2017 », réalisée par RégionsJob, plus de 99% des recruteurs seraient inflexibles quant aux soft skills des candidats.

- Le savoir-être en entreprise est un facteur clé de l'évolution professionnelle
- Beaucoup de métiers évoluent voire disparaissent. Mais les soft skills restent.

Question 2) Quelle part de la performance d'une organisation est directement liée aux activités des managers ? A quelle hauteur les managers contribuent-ils à la productivité des entreprises en Europe ?

13% de la productivité des entreprises étudiées dépend directement des managers.

C'est la plus grande variable de productivité des 361 usines étudiées dans l'étude [Management practices, workforce selection and productivity](#) réalisée entre 2004 et 2009. Vient en ensuite la rémunération (13% également) puis le travail en équipe (3%).

Dans les 70% restant une multitude de critères impactent la performance de l'entreprise. L'équipe de chercheurs a donc considéré que ces 70% représentaient tout simplement la culture d'entreprise.

Question 3) En France, en 2016, combien de salariés se disaient démotivés au travail ?

En France, 54% des salariés se disent démotivés selon une étude Ipsos pour Steelcase réalisée en 2016.

Une solution ? Le management par la bienveillance

- climat de confiance et de respect mutuel
- Améliorer la créativité et l'engagement des collaborateurs
- Réduction du stress au travail

Question 4) Au moment de la prise de fonction, quelle part des recrutés souhaite quitter son emploi dès le premier jour ?

20% des recrutés souhaite quitter son emploi dès le premier jour (source : formation-et-nouvelles-technologies.fr/entreprise-2-0/integration-en-entreprise). Selon le Figaro, la moitié des salariés ont voulu quitter l'entreprise au cours de la période d'essai à cause de divergences de point de vue pour 49%, du périmètre flou du poste pour 26%, et du package salarial pour 15%.

Environ 20% des CDI sont rompus avant 3 mois.

Pour atténuer ces mauvais résultats, une méthode consiste à perfectionner son processus d'intégration. (Ce n'est pas un processus d'intégration efficace qu'il faut, c'est un recrutement pertinent et transparent)

PROCHAINE DATE

Les quatre questions du quiz représentent les thèmes que nous souhaitons aborder avec vous mais grâce à votre participation à nos questionnaires à chaque café, nous récoltons aussi de nouvelles idées de thème... Vous serez donc informés du thème du prochain Café RH par mail et par les réseaux sociaux.

Merci pour votre participation tout au long de l'année, la nouvelle promotion du Master 2 GRH vous donne rendez-vous en septembre 2018.

Merci à tous les participants et à tous nos partenaires pour leur soutien.



NOS LIENS - SOURCES

<http://blog.neocamino.com/quest-ce-quune-culture-dentreprise/>

<http://www.dynamique-mag.com/article/culture-entreprise.4952>

<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf>

<https://www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Enquetes-et-Etudes/Culture-d-entreprise-et-croissance>

https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/travailler-chez-google-n-a-pas-que-des-avantages_1721795.html

<http://www.conseilsmarketing.com/fidelisation/zappos-la-meilleure-culture-entreprise-du-monde>.

