

# La culture d'entreprise : Pourquoi c'est important et comment la construire

Le terme "culture d'entreprise" est souvent abordé dans les offres d'emploi et les campagnes de relations publiques, mais une étude de Deloitte a révélé que seulement 12% des entreprises pensent comprendre leur culture d'entreprise. La culture d'une organisation est son système de valeurs, de croyances et de comportements quotidiens qui déterminent la façon dont le travail est effectué. La culture d'entreprise peut être un moteur de l'engagement des employés, peut influencer la capacité d'attirer et de retenir les talents et peut déterminer les niveaux de productivité et de performance financière. En fait, 92% des dirigeants d'entreprises prospères estiment que la culture d'entreprise a un impact sur leur performance. La culture est de plus en plus importante pour la génération Y au sein de la population active, et un sondage indique qu'en moyenne, 56% des employés de la génération Y considèrent qu'une culture d'entreprise forte est plus importante que le salaire. Glassdoor rapporte que 73% des employés ne candidateraient même pas à une entreprise à moins que ses valeurs ne correspondent aux leurs.

Les défis de 2020 ont rendu de plus en plus complexe le développement et le maintien d'une culture de cohésion. Des entreprises du monde entier s'adaptent aux nouvelles directives de sécurité pour les employés en présentiel, gèrent pour la première fois des équipes de travail à distance et traversent l'incertitude économique. Une enquête d'avril 2020 menée par la SHRM a révélé que 2 employeurs sur 3 affirment que maintenir le moral des employés tout au long de la



panémie a été un défi, en particulier pour les grandes organisations de 500 employés ou plus. Tandis que les employés peuvent être productifs à domicile, il y a une baisse de la collaboration et des liens sociaux plus facilement accomplis dans un environnement de bureau. De plus, certaines cultures de travail auront besoin de guérison après les licenciements, les congés forcés et les fermetures. Une enquête Pulse menée par l'OC Tanner Institute a révélé que lorsqu'une organisation avait licencié ou mis en arrêt forcé une partie de ses employés en raison du COVID-19, il y avait une baisse de 91% du Net Promoter Score des employés, une augmentation de 57% du désengagement et une augmentation de 42% des tensions sur le lieu de travail. Il sera nécessaire pour les organisations qui ont connu des réductions de personnel de se concentrer consciemment sur le rétablissement de la confiance et la création d'une culture positive.

Cependant, certaines entreprises ont trouvé une force dans leur culture existante, conduisant à des résultats positifs

malgré les défis du COVID-19. Tracy Keogh, DRH chez HP, explique que «Nous utilisons notre culture pour faire face à la pandémie». Nous avons toujours eu une culture de collaboration et de soutien. Nous impliquons nos employés plus que jamais. Nous sommes une culture agile, et nous avons pivoté vers les besoins de nos employés. Je pense également que cette situation nous a amenés à faire des choses en quelques semaines qui auraient pu nous prendre des années autrement. «Tirer parti de la technologie de visioconférence a permis au PDG de HP d'accroître les connexions à l'échelle mondiale et de trouver des moyens d'être plus inclusif avec les employés en les rencontrant là où



ils sont . HP a également mis à la disposition des mairies des professionnels de la santé pour informer leurs collaborateurs sur le coronavirus et d'autres problèmes de santé et propose des séminaires hebdomadaires d'enseignement à domicile pour les parents. Keogh encourage les dirigeants à utiliser les changements apportés par la pandémie comme une opportunité de renforcer les liens avec leurs équipes et se concentrer sur les valeurs culturelles fondamentales.

## Ce qui façonne la culture d'entreprise

Certaines entreprises sont connues pour leur approche unique de la culture. Un exemple est le désormais célèbre PowerPoint de Netflix expliquant sa méthode pour créer une culture qui équilibre la liberté et la responsabilité. Un autre est l'engagement de Disney à «trouver autant de façons que possible de démontrer régulièrement un véritable souci de vos collaborateurs». Certaines entreprises sont plus connues pour leurs cultures malsaines, comme Amazon, où les employés se sont plaints de pratiques toxiques telles que les pauses chronométrées dans les toilettes et les appels d'urgence fréquents des entrepôts d'Amazon concernant la santé mentale des employés. Cependant, s'il existe des valeurs aberrantes, la plupart des cultures d'entreprise sont très similaires. La plupart des entreprises accordent la priorité à la croissance et à l'augmentation des revenus, sont déterminées à rester compétitives sur leur marché et s'efforcent de constituer des équipes efficaces.

Plusieurs facteurs façonnent la culture d'une organisation. Les éléments communs comprennent les valeurs de l'organisation, le degré de hiérarchie et les descriptions de poste structurées, et si elles sont axées sur les tâches ou les personnes dans leur approche de la création de processus et de la prise de décisions. Les cultures se développent avec le temps à mesure que les managers façonnent les coutumes, les traditions, les rituels et les normes de comportement. Cependant, les entreprises qui mettent fortement l'accent sur la culture commencent souvent par un processus appelé "conception des valeurs". L'établissement des valeurs est un processus formalisé où les parties prenantes identifient et hiérarchisent les valeurs intrinsèques de leur organisation.

L'établissement des valeurs est un processus formalisé où les parties prenantes identifient et hiérarchisent les valeurs intrinsèques de leur organisation.

La définition des valeurs organisationnelles est la première étape pour les intégrer dans la culture d'entreprise et les intégrer aux opérations quotidiennes. Cela crée une définition commune de la réussite pour les employés et les managers et unifie l'organisation autour d'une mission commune. Il est utile de les diviser en quatre catégories principales: les valeurs fondamentales, les valeurs d'aspiration, les normes comportementales et sociales et les valeurs accidentelles.

### Les valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont la pierre angulaire de la culture d'entreprise. Ces valeurs sont généralement établies par les fondateurs d'une organisation et doivent être à la fois inhérentes à l'organisation et sacro-saintes. Elles ne peuvent pas être sacrifiées pour des gains à court terme ou pour des raisons pratiques. Lors de la rédaction des valeurs fondamentales, elles doivent être brèves et précises. Par exemple, Kellogg's a six valeurs fondamentales qui représentent le type d'employés qu'elle souhaite attirer, les entreprises avec lesquelles elle souhaite travailler et le type de produits qu'elle souhaite fabriquer :

- L'intégrité
- La responsabilité
- La passion
- L'humilité
- La simplicité
- Les résultats

Kellogg's a démontré un engagement fort envers ces valeurs fondamentales simples au fil du temps, remportant des distinctions comme étant l'une des 50 meilleures entreprises pour la diversité selon Black Enterprise and Diversity, Inc. Elle a également été désignée parmi les entreprises les plus éthiques au monde par Ethisphere et réputée un champion 2030 de la perte et du gaspillage de nourriture par l'US EPA pour son engagement à réduire le gaspillage alimentaire dans ses opérations de 50% ou plus d'ici 2030.

### Les valeurs d'aspiration

Les valeurs d'aspiration sont celles qui sont nécessaires au sein d'une organisation mais qui n'ont pas été atteintes. Une organisation peut avoir besoin de cultiver une nouvelle valeur pour soutenir une nouvelle stratégie ou répondre aux besoins d'un marché en évolution. Par exemple, une entreprise informatique peut avoir besoin de se concentrer sur l'urgence pour être compétitive dans un contexte de plus en plus centré sur le client.



Lors de l'identification de ces valeurs d'aspiration, il est essentiel d'évaluer leur relation avec les valeurs fondamentales. Si la valeur d'aspiration entre en conflit avec une valeur fondamentale préalablement établie, il sera nécessaire de décider laquelle est la plus importante. Par exemple, si une entreprise a établi le travail acharné et le dévouement comme une valeur fondamentale et est connue pour ses employés travaillant tard ou le week-end, créer une valeur d'aspiration d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée serait contradictoire. Les employés peuvent ne pas savoir ce qui compte le plus pour le management et ne pas savoir comment aborder leur horaire de travail. Si une entreprise souhaite améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, elle devra peut-être redéfinir ses valeurs fondamentales et apporter des modifications intentionnelles aux normes culturelles relatives à la présence après les heures de travail.

### Les normes comportementales et sociales

Parfois, ces valeurs sont appelées valeurs de permission. Elles représentent les normes comportementales et sociales minimales exigées des employés. Beaucoup d'entre elles sont



assez courantes dans les organisations et incluent les codes vestimentaires, l'honnêteté sur les CV, le respect des collègues et des clients, etc. Ces valeurs établissent un comportement acceptable sur le lieu de travail et sont souvent considérées comme le code de conduite pour les employés.

### Les valeurs accidentelles

Les valeurs accidentelles ne sont que cela, accidentelles et souvent involontaires. Elles font évoluer la culture d'entreprise au fil du temps et sont facilement remarquées par les nouveaux employés. Par exemple, certains bureaux peuvent valoriser le sens de l'humour, qui ressort des blagues racontées par les employés, des bandes dessinées amusantes affichées dans la salle de repos ou des farces occasionnelles de bonne humeur à des collègues. Bien que cela contribue à la culture générale, l'humour n'est pas souvent sur la liste des valeurs fondamentales d'une entreprise. D'autres valeurs accidentelles peuvent être toxiques pour la culture d'entreprise, comme un mépris évident pour les employés qui ne peuvent pas ou ne veulent pas faire d'heures supplémentaires ou l'humiliation publique des employés qui font une erreur. Il est important pour les managers d'être conscients de ces valeurs accidentelles et de s'assurer qu'elles n'interfèrent pas ou ne contredisent pas les valeurs fondamentales de l'entreprise. Et puis opérer des corrections de trajectoire si nécessaire.

### Développer et maintenir la culture d'entreprise

Une fois qu'une organisation a identifié ses valeurs, elle doit les appliquer à ses activités, processus et opérations quotidiennes. Les valeurs établies doivent être cohérentes avec les politiques RH, les pratiques d'embauche, les pratiques de service client et les interactions quotidiennes.

## Recruter pour la culture

Tandis que la plupart des pratiques d'embauche se concentrent à juste titre sur les compétences du candidat, le plus grand succès est obtenu lorsque la personnalité d'un nouvel employé correspond également à la culture organisationnelle globale. Les responsables du recrutement doivent examiner chaque élément de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation, puis structurer les questions d'entretien autour de ces domaines. Par exemple, si la culture globale d'une entreprise est rapide et intense, embaucher quelqu'un qui affiche un sentiment naturel d'urgence et d'intensité serait mieux adapté qu'un candidat possédant des compétences similaires qui préfère prendre du temps et travailler méthodiquement. Impliquez plusieurs personnes dans le processus de sélection et d'entretien. Solliciter divers points de vue sur un candidat potentiel fournira une compréhension claire de la façon dont ils pourraient s'intégrer dans l'organisation. Cela peut également aider à prévenir tout biais inconscient dans le processus. Bien que les employés doivent s'intégrer dans la culture, il est important de se concentrer sur les vraies valeurs fondamentales de l'organisation et de ne pas embaucher sur la base d'une apparence ou d'une expérience similaire.

## L'intégration interne

Un processus d'intégration bien pensé est essentiel pour développer et maintenir une culture d'entreprise cohérente. Éduquer les nouveaux employés sur les normes organisationnelles, les traditions et les comportements souhaités les aidera à internaliser le système de valeurs de l'entreprise et à faire partie du réseau social de leurs collègues. Un nouvel employé peut facilement voir si une organisation vit honnêtement ses valeurs déclarées. Cela peut être préjudiciable au moral s'il découvre que la culture n'est pas ce qui a été véhiculé dans le processus d'embauche.

## Les récompenses et la reconnaissance

Une autre façon de renforcer la culture souhaitée est de reconnaître et de récompenser les employés qui vivent les valeurs de l'organisation. Si le travail d'équipe est une valeur fondamentale de l'entreprise, les programmes de récompenses ou de bonus doivent être structurés autour de collaborations réussies. Si les valeurs sont centrées sur le client, les employés doivent être reconnus lorsqu'ils vont au-delà pour aider un client. La reconnaissance doit être fréquente et peut être aussi simple que des éloges verbaux ou féliciter un excellent employé lors d'une réunion du personnel. Les récompenses peuvent être aussi simples que d'offrir un déjeuner pour une équipe qui vient de résoudre un gros problème ou de distribuer des chèques-cadeaux lorsque vous surprenez des employés à faire quelque chose de bien.



## Le développement des employés

Un environnement de travail efficace nécessite un engagement à développer les compétences des employés à tous les niveaux de leadership. Offrir des opportunités d'apprentissage et de

développement dans des contextes individuels ou de groupe peut stimuler une culture d'excellence au sein d'une organisation. L'inscription des managers et des superviseurs à une formation interactive en management avec un programme axé sur les résultats améliorera les performances et renforcera des valeurs cohérentes à tous les niveaux de l'organisation.

### Cultivez les relations entre les employés

Les liens de groupe sont essentiels à une culture d'entreprise qui promeut la cohésion. La création d'opportunités de consolidation d'équipe telles que des dîners de groupe, des happy-hours Zoom avec des jeux et d'autres événements peut donner aux employés et aux managers une chance de se connaître et de créer des liens sociaux positifs. Des relations solides stimuleront l'engagement et la rétention des employés et amélioreront la communication au sein de l'équipe.

### Prenez la responsabilité de la culture d'entreprise

La création et le maintien d'une culture d'entreprise efficace est au cœur d'un bon leadership. Il n'est pas facile de vivre systématiquement les valeurs déclarées d'une organisation. Les valeurs doivent être soigneusement définies et systématiquement renforcées à tous les niveaux d'une organisation. Tandis que les organisations pivotent rapidement pour faire face aux changements induits par la pandémie, les dirigeants qui restent fidèles aux valeurs de l'entreprise et se concentrent sur la construction d'une culture forte seront bien placés pour réussir.



# Références

---

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016, February 29). Introduction-The new organization. Retrieved February 01, 2021, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>
- BW Online Bureau. (2017, September 12). 'Workplace Culture Has High Impact On Companies Financial Performance.' Retrieved February 01, 2021, from <http://www.businessworld.in/article/-Workplace-Culture-Has-High-Impact-On-Companies-Financial-Performance-/12-09-2017-126010/>
- Charan, R. (2019, January 10). How Netflix Reinvented HR. Retrieved February 01, 2021, from <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>
- Disney Institute (Ed.). (2018, November 29). A Disney Leader's Perspective: Creating a Culture of Care. Retrieved February 1, 2021, from <https://www.disneyinstitute.com/blog/a-disney-leaders-perspective-creating-a-culture-of-care/>
- Geller, J., & De Leon, R. (2020, May 18). How post-pandemic office spaces could change corporate culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cnbc.com/2020/05/18/how-post-pandemic-office-spaces-could-change-corporate-culture.html>
- Gupta, A. (2020, December 15). All you need to know about Values Blueprinting. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.sorryonmute.com/what-is-values-blueprinting/>
- Kohll, A. (2018, August 14). How To Build A Positive Company Culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/?sh=1e53df8d49b5>
- O.C. Tanner. (2020, October 1). 5 Culture Trends for 2021: O.C. Tanner. Retrieved February 01, 2021, from [https://www.octanner.com/insights/articles/2020/10/1/5\\_culture\\_trends\\_fo.html](https://www.octanner.com/insights/articles/2020/10/1/5_culture_trends_fo.html)
- Taylor, C. (2019, July 11). Workers value a strong company culture over higher pay, study claims. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cnbc.com/2019/07/11/workers-value-a-strong-company-culture-over-higher-pay-study-claims.html>
- Understanding and Developing Organizational Culture. (2021, January 27). Retrieved February 01, 2021, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>
- Wong, K. (2020, August 3). Core Company Values: 12 Inspiring Examples. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.entrepreneur.com/insider/2020/08/08-core-company-values-12-inspiring-examples/>