

La culture d'entreprise et la compétitivité

Franck NASSIR
franck@philowayconsulting.com
Philoway Consulting
UPE06
9 Mars 2021

- Période de “Changements Majeurs” dans un monde devenu 6 fois plus complexe entre 1955 et 2010 (Boston Consulting Group):
- Les 4 principales sources de changement:
 1. La mondialisation
 2. Les progrès de la science et de la technologie
 3. Le changement climatique *
 4. La démographie mondiale







* Développement durable, la révolution des responsabilités des années 2000, Pacte Mondial (ONU)

Quel(s) Impact(s) sur les entreprises?

Payer plus cher pour des produits issus d'une entreprise engagée ? **53 % des Français répondent qu'ils sont prêts à le faire**, illustration qu'une majorité de consommateurs est sensible au changement de pratiques des entreprises. Tel est l'un des enseignements du sondage « Les Français et l'engagement par la consommation », réalisé par OpinionWay pour « Les Echos » et BNP Paribas auprès d'un millier de personnes.

« Les consommateurs attendent des marques qu'elles soient davantage dédiées aux besoins humains, une empathie qui permettra de justifier un surcoût », analyse Ronan Chastellier, sociologue. Il précise toutefois que la consommation durable n'est « pas encore un phénomène 'mainstream' ».

Quel(s) Impact(s) sur les entreprises?

Évolution des « attentes et exigences de la société » *	Parts de marché	 Plus d'engagement, valeurs, responsabilité, nécessite une revue de la qualité des produits, du lien avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, collaborateurs)
Évolution des « modes de consommation »	Parts de marché	 La fabrication, utiliser de nouvelles matières premières, le marketing et la vente, les compétences en gestion
Environnement hyperconcurrentiel	Parts de marché et compétitivité	 Nécessité d'une véritable stratégie de différenciation, d'une véritable intelligence concurrentielle
Nouvelle réglementation (déchets, pollution, énergie, ressources naturelles, ...)	Processus internes	 Nouveaux investissements, revue des processus internes, nouvelles compétences
Arrivée successive de nouvelles technologies (Internet, mobile, réseaux sociaux, objets connectés, Big Data, IA,...)	La productivité et la compétitivité	 Nouveaux outils de travail, nouvelles compétences
Nouvelles méthodes de travail, nouvelle approche managériale	Les techniques de gestion	 Nouvelles compétences, transition managériale, Culture Agile (Ex: Nouvelles formations pour les entrepreneurs par BPI France et écoles de Commerce)

* consommateurs

Mission Économique + Mission Sociale ?

- **51 % des Français** considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble

Source : IFOP, Terre de Sienne, La valeur d'utilité associée à l'entreprise, 2016

- L'introduction des concepts de la « société à mission » par la loi **PACTE** :
 - Les entreprises (qui le souhaitent) vont inscrire une raison d'être dans leur statuts et ainsi prendre en compte les **impacts sociaux, sociétaux et environnementaux** de leurs activités (notion d'engagement et d'opposabilité)
 - La finalité est de concilier la « **performance économique** » et les attentes des parties prenantes
- L'entreprise est censée pouvoir donner ainsi davantage de sens à son existence

NVIDIA: « Project Inspire »

- 2013: Les employés ont décidé de dépenser le budget du repas de Noël pour une cause sociale
 - Rénovation d'un collège des quartiers populaires de San José
 - \$100 000 , 1500 personnes, 1 week-end entier
 - <https://www.youtube.com/watch?v=1PUewu5YOzA&t=3s>



- 2014: Collecte de biens demandées par les associations locales, communes de Valbonne Sophia-Antipolis
 - Chaque euro investi par les employés doublé par l'entreprise

Le rôle de la Culture d'Entreprise

- La réponse de l'entreprise à tous ces changements?
 - Une **culture positive et forte** pour favoriser sa performance économique tout en intégrant les attentes des parties prenantes
- “La culture d'entreprise” est devenue:
 - Un cadre “unique” pour définir et communiquer la mission, la vision, les rituels, les pratiques, les valeurs et les engagements de l'entreprise
 - Et un facteur différenciant fort, **source d'avantage concurrentiel**

Le rôle de la Culture d'Entreprise

- **La culture d'entreprise est censé induire certaines attitudes** et guider les interactions internes et externes
 - Reflète la “**personnalité de l'entreprise**” ou bien encore la “façon dont l'entreprise mène ses activités”
- En l'absence d'effort, une culture se développe: ce qui est recherché est le contrôle afin de mieux servir les besoins de l'entreprise et de ses parties prenantes

Exemple: Nicomak

- **Nicomak**, Société de service (PME, Savoie, moins de 10 salariés, CA 718 k€ en 2018)
- **Mission économique**: améliorer la qualité de vie professionnelle, stimuler l'innovation et favoriser la rentabilité et la pérennité des organisations
- **Métiers**: Organisateur d'événements, formateurs, outilleurs, consultants
- Les principales **valeurs de l'entreprise**:
 - **L'excellence** (chercher le mieux et pas juste le bien)
 - **L'engagement** (le sens des responsabilités)
 - **La bienveillance** (toujours chercher le mieux-être en interne, pour les clients ou partenaire)
- **2 pratiques**: la passion et l'humour

Exemple: Nicomak

- Le management se distingue notamment par trois projets:
 - “Les mercis”: reçus par les employés, pour chaque service rendu (interne ou externe), comptabilisés dans le réseau social de l’entreprise, objectifs prédéfinis
 - “Le google day”: ½ journée tous les 15 jours, projet libre, condition: livrable à produire !
 - “3 fois 1%”:
 - ✓ 1% des bénéfices à verser dans un fond green au titre **d’investissement écologique**
 - ✓ 1% du temps des collaborateurs pour **aider des associations locales** humanitaires, sportives, ...
 - ✓ 1% des places de ses événements réservées à des personnes à la recherche d’un emploi ou à des étudiants

Les fonctions de la culture d'entreprise

1. Objectifs, Performance, Reconnaissance et Récompense

- ✓ Collaborateurs souvent plus productifs quand la culture organisationnelle permet de reconnaître et de récompenser des facteurs tels que la performance individuelle et collective et l'atteinte des objectifs

2. Composant de la stratégie de l'organisation

3. Référentiel Ressources Humaines

- ✓ "Employee Magnet": attirer et conserver les talents
- ✓ Outil de recrutement:
 - l'adéquation du profil des candidats avec les exigences de la culture d'entreprise
 - Intégration de nouveaux collaborateurs

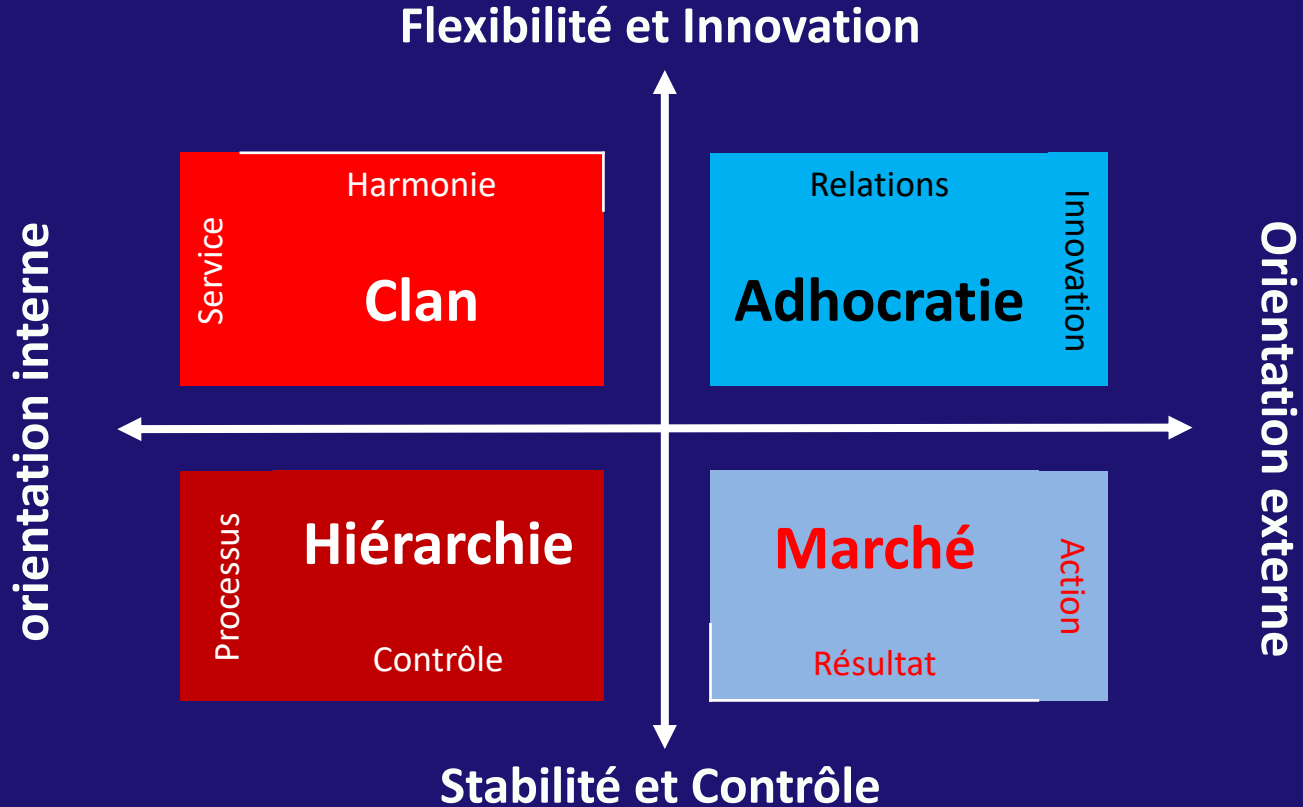
4. Un cadre décisionnel

- ✓ Un référentiel censé faciliter les prises de décision et l'initiative opérationnelle au quotidien

5. Le code de bonne conduit (Charte éthique)

- ✓ Reprend les grands traits de la culture d'une entreprise
- ✓ Passage obligatoire pour accéder aux marchés publics, lever des fonds
- ✓ Outil de gestion et prévention de risques (sociaux, environnementaux)

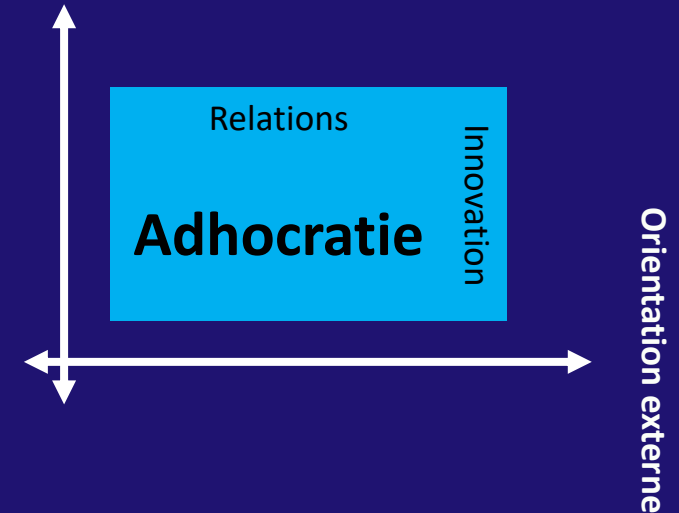
Les différents types de culture (Cameron/Quinn)



Les différents types de culture d'entreprise

- L'opposé de la bureaucratie, priorité à la créativité, aux relations interpersonnelles, au changement et aux opportunités futures
- Structure, hiérarchie, procédures, règles internes simplifiées et peu nombreuses
- Censée permettre l'atteinte des objectifs par l'experimentation, l'attitude entrepreneuriale et la prise de risque tout en restant tourné vers l'extérieur (client)
- "Esprit Start-Up", "être le premier", "être disruptif"

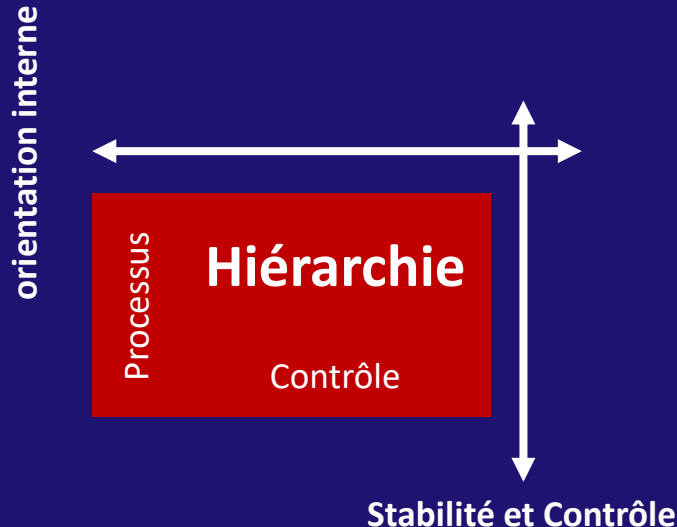
Flexibilité et Innovation



Les différents types de culture d'entreprise



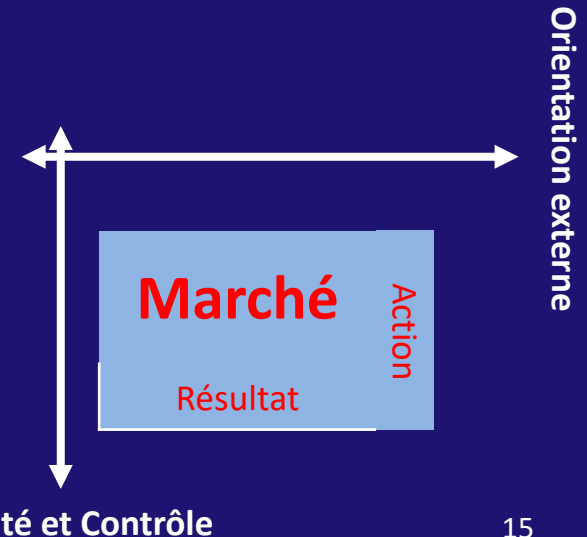
- Focalisée sur les processus internes, accent mis sur la stabilité et le contrôle
- L'environnement de travail est formel et structuré
- Les managers se focalisent essentiellement sur la coordination et l'organisation du travail



- McDonald's emploie essentiellement des jeunes peu expérimentés pour préparer et vendre des produits très standardisés
- Le travail est guidé par l'efficacité et par des règles bien précises
- Les employés reçoivent une formation approfondie sur les règles de production
- Le succès repose sur une production efficace et rapide

Les différents types de culture d'entreprise

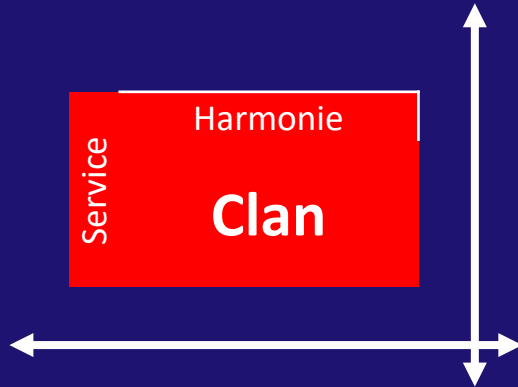
- L'accent mis (également) sur la stabilité et le contrôle mais, elle sera tournée vers l'extérieur (concurrence et clients)
- Recherche de rentabilité, politique concurrentielle agressive
- Normes: rapidité, compétitivité, parts de marché
- Logique d'analyse stratégique et leadership



Les différents types de culture d'entreprise

Flexibilité et Innovation

orientation interne

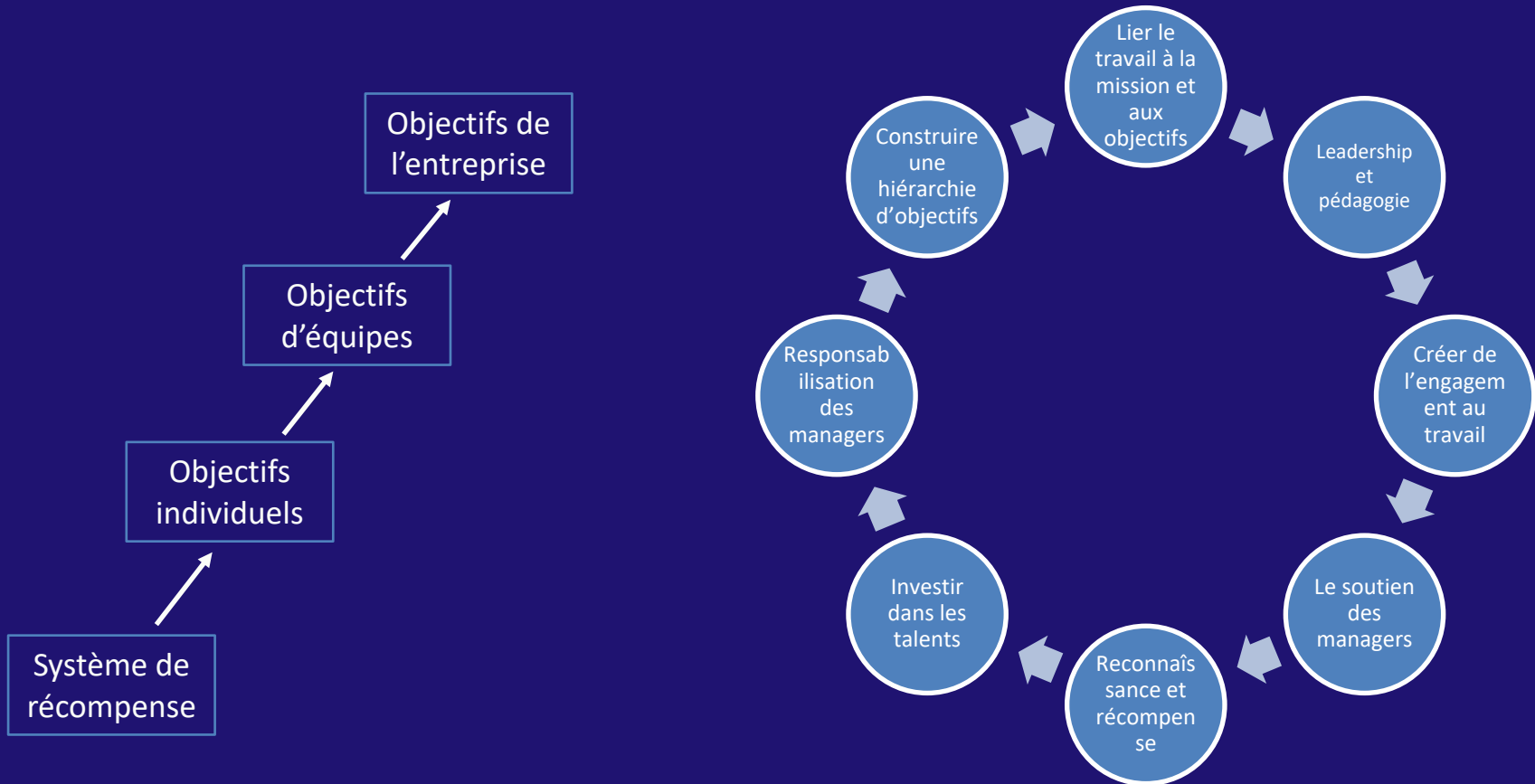


- Le terme “Clan” signifie “famille”
 - priorité donnée à l’équipe, à la stabilité, à la cohésion et à la qualité du service
 - Engagement et dévouement de l’entreprise envers ses collaborateurs
- Voeux de Thanksgiving de la direction adressés aux collaborateurs: “...votre esprit de guerrier, votre cœur de serviteur et votre attitude divertissante sont autant de vertus que je tenais à citer...”

Il n'y a pas de "meilleure" culture

- Chaque entreprise doit développer et maintenir une **"Culture appropriée"** en fonction de:
 - Son domaine d'activité et ses objectifs
 - Son marché
 - Ses parties-prenantes
- Le seul fait d'établir une culture ne peut pas suffire
 - Actions managériales régulières: justifier l'existence et l'utilité de chaque trait culturel de auprès des collaborateurs, justifier l'évolution Culturelle, encourager et faciliter l'adhésion

Les composants d'une culture de performance



Construire et maintenir une culture d'entreprise

1. Chaque entreprise doit d'abord développer une vision de la culture la plus appropriée et la plus adaptée à son contexte
2. Cette vision va devenir la cible afin de développer les “traits culturels de l'entreprise”
3. Choisir les dimensions de la culture (Qualité, le client, l'éthique, l'innovation, la diversité voire la spiritualité)
4. Développer, communiquer, maintenir la culture

- Afin de développer une culture d'entreprise, les cadres doivent commencer par s'interroger au sujet des collaborateurs et la nature de leur lien avec le travail:
 - Sont-ils intéressés par le résultat de leur travail?
 - Est-ce que l'entreprise est sensible à leurs attentes?
 - Travaillent-ils avec un esprit d'équipe?
 - Sont-ils attentifs au détail?
 - Prennent-ils suffisamment de risque (initiative)?
 - Sont-ils suffisamment créatifs?

- Ministère de l'économie et des finances sur la loi PACTE:
 - <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-mission>
- Danone et l'entreprise à mission:
 - https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/objectif-raison-d-etre/objectif-raison-d-etre-danone-devient-la-premiere-entreprise-a-mission-du-cac40-vendredi-03-juillet_VN-202007030346.html
- L'actualité Danone
 - <https://www.lejdd.fr/Economie/tribune-responsabilite-sociale-de-danone-l'intention-ne-suffit-pas-4028070>
- Interview récent BFM business Frédéric Collet (Novartis)
 - https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/good-morning-business/frederic-collet-novartis-crise-du-covid-19-novartis-bouleverse-son-organisation-de-travail-24-02_VN-202102240080.html
- Le partenariat Schneider Electric et ST micro
 - <http://www.electroniques.biz/index.php/economie/vie-des-entreprises/item/68780-st-choisit-schneider-comme-partenaire-pour-atteindre-la-neutralite-carbone>
- Arnaud Zilliox, Novencia:
 - https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/c-est-quoi-une-entreprise-ou-il-fait-bon-vivre_AN-201904110204.html
- Développer une Charte éthique pour les TPE
 - <https://www.generali.fr/professionnel/dossier/charte-ethique-tpe>

Merci