

DIXIT

Tahiti

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

2008 - 2009

LITTORAL

Le préserver, le réserver

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La filière se structure

CULTURE D'ENTREPRISE

Levier de motivation

AÉROPORT DE TAHITI FAA'A

Un projet de développement

BIO SÉCURITÉ

Lutte contre les espèces envahissantes

OcéANISATION DES CADRES

Mirage ou réalité ?

DIXIT en ligne
www.eco.netfenua.pf

Exclusivité

200

CLASSEMENT

premières entreprises
premiers employeurs

PALMARÈS HISTORIQUE

50 premières entreprises 1997-2007



Le DIXIT a été créé
en 1984 par la JCET

N° 17 / 1700 Fcfp

La culture d'Entreprise

levier de motivation



ABSTRACT : CHAQUE ENTREPRISE A UNE IDENTITÉ PROPRE, DES VALEURS, DES RÈGLES, QUI COMPOSENT « L'ESPRIT MAISON. » NOUS GAGNERONS À NOUS ATTARDER À L'ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE, POUR PRENDRE CONSCIENCE DE CE FORMIDABLE LEVIER DE MOTIVATION, CRÉATEUR DE DYNAMIQUE, ET DONC DE RICHESSE. À L'INVERSE, LA CULTURE D'ENTREPRISE À EFFET NÉGATIF, QUE NOUS POURRIONS QUALIFIER D'ANTI-CULTURE (DANS LE SENS ANTI-CRÉATRICE OU CONTRE-PRODUCTIVE), EXISTE AUSSI. L'IMPACT D'UNE CULTURE CONTRE-PRODUCTIVE SUR LA PERFORMANCE DES HOMMES ET LEUR DEGRÉ DE MOTIVATION EST DIRECT, ET SE TRADUIRA AU MIEUX PAR DE L'IMMOBILISME... AU PIRE, IL SERA GÉNÉRATEUR DE CONFLIT. RÉALISER UN « BILAN MORAL » DE L'ENTREPRISE (PENDANT DE L'AUDIT SOCIAL) PEUT ÊTRE PORTEUR DE CRÉATIVITÉ ET D'ÉNERGIE, EN TEMPS DE CRISE CE N'EST PAS NÉGLIGEABLE.

- L'image et la réputation des dirigeants ;
- Ses méthodes de travail ;
- Les valeurs de l'organisation ;
- Ses rituels et habitudes ;
- La tenue vestimentaire ;
- L'ambiance générale...

La culture, critère de sélection au recrutement

Organiser sa politique d'embauche en fonction de sa culture d'entreprise (les Anglo-

Saxons appellent cela « *Hiring for the Organisation* ») est une démarche courante dans les entreprises qui ont une culture et une identité très fortes. Ces entreprises se délocalisent, se développent à l'international et, quel que soit l'endroit où elles se trouvent, réussissent à recréer dans leur pays d'accueil, cette culture qui leur est propre - tout en s'adaptant aux spécificités culturelles du pays qui les accueille.

En découvrant les « valeurs » sur le site internet de Mac Donalds.fr, on constate l'adéquation entre les engagements consistant à « *affirmer sa citoyenneté en favorisant l'insertion pour l'emploi* » et la politique d'embauche menée localement, ainsi que l'effort sincère du personnel de caisse nouvellement formé sur le site d'Arue de rivaliser d'amabilité et de courtoisie dans leur approche client. Si les entreprises parviennent à imposer leur identité propre, c'est bien parce que la base d'une culture d'entreprise se construit avant toute chose à partir de

La culture d'entreprise, c'est l'identité de l'organisation. Point d'ancrage dans la conduite du changement, la culture d'entreprise peut participer pour beaucoup à sortir de la crise... ou à l'inverse, mieux nous y plonger. La culture d'entreprise peut être facteur de réussite comme elle peut être la cause de nos échecs. C'est pourquoi il est utile de bien connaître et de bien comprendre la sienne.

La culture, ce qui reste quand on a tout oublié...

La notion de culture d'entreprise trouve son origine dans les années 1980 pour définir les phénomènes culturalistes observés aux USA et au Japon - chez les premiers, une force de frappe dans un marché de plus en plus compétitif, chez les seconds, une personnification des rites et des traditions - valeurs refuges dans le courant de la mondialisation qui se mettait alors en place. Aujourd'hui, la sémantique a évolué pour traduire les

progrès faits dans la manière de diriger, et la notion de culture d'entreprise qui s'est installée au fil du temps laisse peu à peu la place au « *management par les valeurs* ».

De même que la culture est « *ce qui reste quand on a tout oublié* », la culture d'entreprise c'est « *la manière de faire et de percevoir les choses dont on a oublié le pourquoi* ». Elle sera donc identifiée et décryptée plus facilement par des personnes extérieures à l'entreprise. La culture d'entreprise se reconnaît, entre autres au travers de :

Attention danger

Si la culture d'entreprise est trop forte, il y a risque de pêcher par orgueil. On voit régulièrement dans notre Pays des entreprises tomber de très haut, victimes de leur propre « culture du succès » qui les a entraînés dans des projets parfois fatals.



La culture d'entreprise est constituée par l'ensemble des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui sont propres à l'entreprise. La culture d'entreprise correspond à un ensemble de valeurs partagées par les membres de l'entreprise. (www.cultureco.com)

«L'équipe de Direction du prestigieux groupe hôtelier Six Senses Hotels Resorts & Spas en pleine séance de travail. Pour illustrer leur culture d'entreprise tout à fait exceptionnelle, une photo vaut mieux qu'un long discours».

nel. Il y a des cultures où la notion d'individu se perd. Des esprits libres peuvent se sentir menacés par cette emprise culturaliste, et ne pas adhérer au mode de pensée et de fonctionnement qui peut ne pas leur convenir. Ils peuvent légitimement craindre la perte de leur esprit critique, voire de leur libre-arbitre ! En tout état de cause, un trop fort décalage entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise compromet à terme toute collaboration - et ceci sans qu'il y ait de remise en cause du niveau de compétence ou l'expérience de l'employé. C'est un paradoxe difficile à gérer pour un chef d'entreprise que d'avoir à se séparer d'un collaborateur de valeur qui ne partage pas ou plus, les valeurs de l'entreprise.

Dans une mission de recrutement, il importe donc **aussi** de s'attacher aux « petits détails » qui reflètent un état d'esprit. Et il n'est pas interdit de faire confiance à son instinct ! Le CV n'est pas une fin en soi. La compétence, c'est le minimum requis ; ce qui doit être l'élément déclencheur de l'embauche, c'est l'attitude et le potentiel que l'on cherchera à déceler chez le futur collabora-

valeurs humaines. Ce directeur d'hôtel indique : « Cela prendra le temps qu'il faudra, mais nous savons que nous réussirons à constituer ici, ou bien ailleurs, une équipe de collaborateurs qui partageront les principes fondamentaux qui sont les nôtres. Notre culture se base sur des valeurs universelles. Il y a évidemment des erreurs de casting.... Mais les éléments qui n'ont pas leur place dans l'entreprise seront mis à l'écart par leurs collègues de travail et, faute de trouver des repères dans leurs propres équipes, ils partiront d'eux-mêmes... et les chefs de service n'ont plus qu'à acter leur démission. » Un nouveau collaborateur a parfaitement le droit de ne pas adhérer aux valeurs d'une entreprise, de ne pas se reconnaître dans ses objectifs, de ne pas s'intégrer à ses équipes. Cela ne doit pas conduire pour autant à un constat d'échec person-

Liberté, choix, Dynamique, Haute valeur ajoutée, Evolution, Qualité du service, Compétitivité, Savoir-être collectif, Développement, Esprit Start-Up

MARA TELECOM
Département Ressources Humaines
B.P. 40022 - 98713 Papeete
e-mail : rh@maratelecom.pt



Plaquette de recrutement Mara Telecom : « Nos collaborateurs apporteront (...) leur contribution dans une dynamique d'entreprise basée sur le management par les valeurs. Et dans cette culture d'innovation, le savoir-être collectif sera aussi déterminant pour notre réussite que notre savoir-faire technologique ».

teur, et sa capacité à intégrer une équipe déjà en place. Il n'a pas toutes les compétences ? Il pourra monter en compétences sur son poste... Mais si vous ne le « sentez pas », c'est peut-être parce qu'il ne « colle » pas à votre culture. Dans ce cas, il sera la cause de dysfonctionnements relationnels internes et externes, et à terme il partira vers une entreprise dans laquelle il se sentira mieux. La période d'essai n'est pas la seule prérogative de l'employeur ; elle permet aussi à l'employé de confirmer son choix au niveau de l'entreprise. Processus d'intégration ou norme d'exclusion, la culture d'entreprise c'est blanc bonnet et bonnet blanc.

Le cas particulier d'une Start-Up

Créer une culture d'entreprise avant même le démarrage de l'activité commerciale, est une démarche étonnante. C'est un moyen assuré pour créer une dynamique dans la politique du recrutement, et attirer les futurs collaborateurs animés par l'esprit d'aventure et motivés pour faire partie d'une équipe de lancement. Les dirigeants de la Start-Up Mara Telecom qui se lance sur un marché jusqu'ici non concurrencé, ont bien compris que « *au-delà des compétences techniques, la réussite d'un tel projet dépend de sa dimension humaine. Le management des hommes dans les projets innovants est capital pour attirer les talents et profils à fort potentiel qui vont pouvoir relever les défis qui sont les nôtres* ». Ceux qui voudront se prêter au jeu devront avoir d'autres moteurs que la sécurité de l'emploi, le salaire, les horaires de travail ou les avantages sociaux.

Les entreprises à culture d'entreprise forte ont en commun un faible « turn over »

vé aux nouvelles technologies) ou d'un lancement en général, nous devons saisir l'opportunité de créer une dynamique autour de la fierté d'appartenance. Les entreprises à culture d'entreprise forte ont en commun un faible turn over. Les groupes hôteliers aux enseignes prestigieuses ont des programmes d'intégration très élaborés et extrêmement valorisants : séminaires d'accueil, journées d'informations, tutorat. Il s'agit de bien réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise.

Un bilan pour rebondir

Cette liste n'est pas exhaustive. Au terme de notre réflexion, nous aboutissons à un « bilan moral » de l'entreprise, outil de diagnostic pendant de l'audit social. Dans un contexte de développement, cette réflexion pourra faire l'objet d'un projet d'entreprise fédérant des équipes transversales, et marquer une pause nécessaire avant un nouveau bond en avant. Dans un contexte plus sensible de crise, ce projet pourra être confié à un consultant externe qui apportera sa vision objective et sans complaisance. En tout état de cause, qu'il s'agisse de mettre en place un plan de développement ou, à l'inverse, un plan social, l'entreprise gagnera à repartir sur de nouvelles bases. C'est à l'équipe qu'il appartiendra de conduire le changement. La culture d'entreprise, c'est aussi un éternel recommencement.

Dans nos cultures d'entreprises familiales où nous avons longtemps privilégié un management paternaliste, il est urgent d'évoluer vers l'esprit d'équipe. Dans un monde de plus en plus concurrentiel, le chef d'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des cadres responsables recrutés pour leur valeur ajoutée et pour leur capacité à faire évoluer l'entreprise. Ils seront force de proposition pour collaborer à la vision stratégique et pour formuler les objectifs qu'ils auront pour mission d'atteindre dans le cadre de leurs fonctions. Il n'incombe plus au seul dirigeant d'avoir réponse à tout. S'il est seul dans la prise de décision, il ne doit plus l'être dans la recherche de solutions. La culture d'entreprise, c'est l'affaire de tous.



« Notre culture d'entreprise s'appuie sur un concept extrêmement simple : une carrière au Four Seasons consiste à travailler en équipe pour rendre nos clients heureux. »

Économies d'échelle, échelle humaine

Ce n'est pas parce que plusieurs entreprises d'un même groupe sont fédérées par un seul et même actionnaire (ou groupe d'actionnaires) qu'elles partagent nécessairement la même culture. On a assisté au cours de ces dernières années à des fusions et/ou consolidations qui se sont soldées par des crises d'identité plus ou moins fortes retentissantes, mais dont on a su tirer quelques leçons étonnantes. Ainsi, le témoignage de ce cadre est intéressant : « *On a voulu faire une consolidation de toutes les entités du holding. Mon service comptabilité a été réduit à sa plus simple expression. Un DAF commun a été élu domicile dans les bureaux d'une société sœur à l'autre bout de l'île et je passais mon temps dans les bouchons pour expliquer le comment et le pourquoi de mon business et pour défendre*

Que l'on soit dans la technologie ou l'hôtellerie, la constitution d'une équipe de lancement n'est pas chose aisée. Le recruteur sera attentif à certains traits de caractère : opportuniste (dans le sens noble du terme) ; en quête d'évolution professionnelle ; esprits curieux ; capacité d'engagement, adepte de formation professionnelle continue ; culture innée du service ; grande polyvalence (dans une start-up tout est à faire et il faut tout faire) ; goût pour les challenges et les défis (esprits pionniers) ; fierté d'appartenance ; sens de l'humour (il en faut pour gérer le rythme soutenu d'un lancement quel qu'il soit)....

Une dynamique autour de la fierté d'appartenance

L'entreprise qui recrute devra prendre des engagements forts auprès de ses employés pionniers qui vont créer les fondamentaux de l'entreprise, et elle devra savoir, au cours de son développement, faire preuve de reconnaissance et récompenser ceux qui auront été à la base de sa réussite. Que ce soit dans un contexte de « start-up » (terme habituellement réservé



Culture d'entreprise : Quelle est la votre ?

Un manager aura grand intérêt à se livrer à l'exercice consistant à identifier, à décoder et à définir sa culture d'entreprise, particulièrement quand son entreprise se trouve à un tournant : crise de croissance, ou à l'inverse crise économique ou sociale. Ce travail est un véritable projet d'entreprise impliquant des équipes transversales qui auront à réfléchir sur des questions existentielles de la société :

- Qui sommes-nous ?
- En quoi croyons-nous ?
- Comment sommes-nous perçus par nos clients internes et externes ?
- Comment sommes-nous perçus par la concurrence ?
- Qu'elles sont nos méthodes de travail ?
- Qualité du relationnel interne ? Ambiance de travail ?
- Qualité de communication interne ?
- Les collaborateurs sont-ils respectés/reconnus/valorisés ?
- Les employés sont-ils forces de proposition ?
- Rapports de confiance ?
- Dynamique et esprit d'équipe ?

mon entreprise. Avec l'autre société, nous n'avons absolument pas la même vision des choses, nos méthodes de travail étaient radicalement différentes... Résultat : cela a créé des tensions entre collègues, entre les entités, on a frôlé le conflit social. Au bout d'une année, on a fait marche-arrière. Notre actionnaire a eu l'intelligence d'admettre que la réalité organisationnelle des différentes sociétés du groupe l'emportait sur sa vision stratégique... que la logique n'avait pas sa place dans la mise en œuvre d'un projet impliquant des cultures différentes, voire même diamétralement opposées ».

Cet autre dirigeant raconte la création d'une 3^e entité ayant pour vocation de fédérer les complémentarités en moyens et en hommes de deux sociétés travaillant dans le même domaine. L'objectif : rationaliser, créer des économies d'échelle, et optimiser la commercialisation de branches d'activités aux clients com-

Une équipe de comptables d'un établissement de luxe de Bora avec leur DAF en plein « team building » à Maupiti...

muns aux deux entreprises. La corbeille de la mariée a été remplie par les deux dirigeants, sans impliquer les acteurs de l'entreprise, qui se sont trouvés, pour certains, devant le fait accompli d'un changement de poste et/ou d'une délocalisation sur l'autre côte de l'île. « Avec le recul, nous n'avons absolument pas pris en compte nos deux différents modes de fonctionnement, et nous n'avons pas imaginé les difficultés que nous aurions à surmonter pour créer une troisième entité ! Nous n'avons pas programmé ce projet dans le temps. Nous avons totalement « zappé » la dimension humaine. Nous étions obnubilés par la seule logique stratégique de ce métissage... Les employés n'ont pas compris l'intérêt de la chose, nos explications ont été maladroites... et surtout très tardives... Nous avons pêché par orgueil ». L'activité n'a pas décollé dans les délais escomptés par son business plan. Ses dirigeants ont envisagé à plusieurs reprises son abandon. Faute à la non-adhésion des équipes de travail, et ce, malgré l'intérêt démontré de la cohérence de ce projet d'entreprise, les salariés et les dirigeants ont bien des difficultés à se fondre dans un moule commun. Cette nouvelle culture d'entreprise imposée au nom de la concurrence n'a pas trouvé ses marques.

Cohésion, le maître mot

La culture n'est pas proportionnelle à la taille de l'entreprise. D'ailleurs, plus elle est petite, plus elle est forte, ou tout du moins, en tout cas, perceptible, comme en témoigne ce chef d'entreprise du territoire qui a connu les années fastes et un formidable développement dans son secteur : « Au fond, c'était mieux avant - je regrette l'ambiance d'autrefois - c'était plus sympa lorsqu'on était moins nombreux... On s'amusait vraiment... » Mais ce n'est pas pour autant que lorsque, son groupe a dû réduire la voilure, grosse crise dans son



La culture d'entreprise

Ce qu'elle EST

Le capital immatériel de l'entreprise et sa valeur active réelle
 Un puissant levier de motivation... ou de démotivation... c'est selon !
 Inconsciente, en grande partie, mais une part de la réalité de l'organisation
 Un ensemble de représentations mentales basées sur les valeurs de l'entreprise
 Une ressource que l'on doit utiliser pour gérer le changement
 Un savoir-être collectif

Ce qu'elle n'est PAS

Un phénomène ou concept de mode
 Du marketing institutionnel sur des valeurs bidons
 (« faites ce que je dis...ne faites pas ce que je fais »)
 Une manipulation idéologique/Un discours d'embrigadement
 Une vue fantaisiste de l'esprit ; Une notion abstraite et tendancieuse
 Une fin en soi, une vision figée
 La standardisation des attitudes et du service

secteur oblige, on ait retrouvé la culture d'avant ! Autre exemple notoire : ce restaurant en ville qui affiche sa culture d'entreprise dès la prise de commande. On adore... ou on déteste absolument. Le client qui pense être maître de son choix se berce d'illusion... En vérité, c'est l'établissement qui le choisit... ou pas ! Et s'il ne revient plus jamais, ce ne sont ni le restaurateur, ni même les habitués qui s'en plaindront. Et puis il existe des épiphénomènes peut-être spécifiques à notre contexte local, tel ce directeur marketing qui a réussi à créer dans son service une culture exceptionnelle tout à fait enviable, aux antipodes de celle de la société dont il fait partie. Un ancien collaborateur commente : « *Seulement, au lieu de fédérer l'entreprise autour de ce modèle, on a créé un clivage et une coterie, creusant un peu plus l'écart entre ce service... et les autres. Les tensions étaient palpables, et le service s'isolait tous les jours un peu plus dans sa tour d'ivoire avec ses « employés d'élite ». L'admiration a progressivement laissé place à la jalousie* ».

La culture d'entreprise sous l'angle du management

« *Dans le management, il y a plusieurs dimensions. Une rationnelle, c'est la base. Mais il y a aussi un côté émotionnel et enfin un côté symbolique, indispensables pour s'élever sur les hauteurs. Vous avez besoin de jouer sur tous ces leviers pour atteindre le véritable objectif : que les gens soient passionnés par ce qu'ils font dans l'entreprise, par l'histoire à laquelle ils participent.* »

Carlos GHOSN

(mai 2003, alors PDG de Nissan)

Il en va de même de la culture d'entreprise, qui est à beaucoup de patrons ce qu'est la prose à M. Jourdain : ils la pratiquent sans le savoir ! La culture est acquise. Pour la connaître et pour l'approcher, le management devra s'engager dans une remise en question profonde. Cette réflexion doit être menée sans compromis, car l'image que nous nous faisons de notre culture

rente, car elle est basée sur des réalités humaines et organisationnelles. Plus elle est réaliste, plus l'analyse sera féconde. Donner à sa culture la place qu'elle mérite dans le cadre d'une réflexion collective fédératrice est un acte fort, voire même courageux, porteur de sens et de résultats. Prendre du recul pour mieux se recentrer sur ses fondamentaux est un passage qui peut être difficile, mais c'est un passage obligatoire pour aller de l'avant. ■

Régine Jouvin

"Le recours à un Cabinet Conseil est le signe envoyé par la Direction Générale pour montrer sa volonté de changement."

DONNEZ DU RESSORT À VOTRE ENTREPRISE !

- > RESSOURCES HUMAINES
- > ORGANISATION
- > DÉVELOPPEMENT
- > COMMUNICATION INTERNE & EXTERNE
- > FORMATION
- > SÉMINAIRES DE DIRECTION
- > BILINGUAL EXECUTIVE ASSISTANCE TO FOREIGN INVESTORS

Anticiper
Innover
Mobiliser
Accompagner
Pérenniser

executive solutions
Audit - Conseil en Management

Route de l'Eau Royale - Aruc - BP 140 400 - 98701 Aruc - Tél/Fax: (689) 031 032 - Mobile: (689) 70 30 60 - e-mail: xs@executive.pf
www.executive.pf