

GRH

DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

SEANCE 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines

SEANCE 2 : Compétences, GPEC et gestion des talents

SEANCE 3 : Culture d'entreprise, valeurs et engagement collaborateur

SEANCE 4 : Leadership, styles de management et intelligence émotionnelle

SEANCE 5 : Qualité de vie au travail et RSE

SEANCE 6 : Dialogue social et relations collectives

SEANCE 7 : Conduite du changement et transformation organisationnelle

SEANCE 8 : Restitutions, RH dans la logistique, l'industrie, les services

Culture d'entreprise et engagement : pourquoi des organisations comparables obtiennent-elles des résultats différents ?

Une situation fréquente dans l'industrie

Deux entreprises disposent :

- des mêmes équipements industriels ;
- du même ERP et des mêmes outils numériques ;
- de processus comparables ;
- de collaborateurs aux compétences similaires.

Pourtant...

Entreprise A

- ✓ Les collaborateurs signalent spontanément les anomalies.
- ✓ Les idées d'amélioration circulent.
- ✓ Les équipes coopèrent naturellement.
- ✓ Les problèmes sont traités rapidement.

Entreprise B

- ✗ Les erreurs sont dissimulées.
- ✗ Les services travaillent en silos.
- ✗ Les salariés appliquent les procédures sans initiative.
- ✗ Les mêmes difficultés se reproduisent.

Une question essentielle

Si les ressources sont comparables, pourquoi les comportements sont-ils si différents ?



La performance durable ne dépend pas uniquement des compétences ou des technologies. Elle dépend également de la culture de l'organisation, des valeurs réellement vécues et du niveau d'engagement des collaborateurs

La culture d'entreprise : l'ADN invisible de l'organisation

Le modèle d'Edgar Schein

1. Les artefacts (ce qui est visible)

- locaux ;
- tenue vestimentaire ;
- rituels ;
- organigrammes ;
- vocabulaire ;
- modes de communication.

2. Les valeurs affichées

- sécurité ;
- innovation ;
- qualité ;
- esprit d'équipe ;
- satisfaction client.

3. Les postulats fondamentaux

Les croyances profondément ancrées qui guident les comportements sans être exprimées.

Exemples :

- “Une erreur est une occasion d'apprendre.”
- ou
- “Une erreur doit être cachée.”

Les comportements des collaborateurs sont largement influencés par la culture de l'organisation. Changer une organisation ne consiste donc pas uniquement à modifier ses procédures, mais également les croyances et les pratiques qui les sous-tendent.

Définition

La **culture d'entreprise** correspond à l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des pratiques partagées qui orientent les comportements quotidiens des collaborateurs.

Elle répond implicitement à la question : “Comment fait-on les choses ici ?”

La véritable culture d'une entreprise ne se lit pas dans ses affiches ou ses valeurs officielles. Elle s'observe dans les comportements quotidiens lorsque personne ne regarde.



Comment se construit la culture d'entreprise ?

Une construction progressive

La culture d'entreprise n'est pas créée par un règlement intérieur ou une charte de valeurs.

Elle se construit au fil du temps grâce à :

- l'histoire de l'entreprise ;
- les décisions de la Direction ;
- les pratiques des managers ;
- les comportements des équipes ;
- les succès et les échecs collectifs.

La culture ne correspond pas à ce que l'entreprise affirme... mais à ce qu'elle récompense, tolère ou sanctionne au quotidien.

Chaque décision managériale contribue à renforcer ou à affaiblir la culture de l'organisation. Les managers sont donc les premiers ambassadeurs de la culture d'entreprise.

Les principaux vecteurs de la culture



Les dirigeants

Ils donnent l'exemple par leurs décisions et leurs priorités.



Les managers

Ils traduisent les valeurs dans les pratiques quotidiennes.



Les collaborateurs

Ils diffusent les habitudes, les normes et les comportements attendus.



Les événements marquants

Crises, réussites, accidents, projets de transformation ou fusions modifient durablement la culture.

L'engagement des collaborateurs : bien plus que de la motivation

Trois notions souvent confondues

Notion	Définition	Exemple
Satisfaction	Évaluation positive de ses conditions de travail.	« Je suis satisfait de mon environnement de travail. »
Motivation	Ensemble des facteurs qui poussent une personne à agir.	« J'ai envie d'atteindre mes objectifs. »
Engagement	Investissement volontaire et durable dans son travail et dans la réussite collective.	« Je m'implique, je propose, j'aide les autres et je contribue à améliorer l'organisation. »



La motivation permet de démarrer une action.
L'engagement conduit à la poursuivre dans la durée, même lorsque les difficultés apparaissent.

Un collaborateur engagé...

- ✓ prend des initiatives
- ✓ partage ses connaissances
- ✓ recherche des solutions plutôt que des responsables
- ✓ contribue spontanément à l'amélioration continue
- ✓ agit dans l'intérêt collectif.

Pourquoi est-ce stratégique ?

L'engagement favorise :

- la qualité ;
- l'innovation ;
- la coopération ;
- la fidélisation ;
- la satisfaction client ;
- la performance durable.

Les leviers de l'engagement : comprendre ce qui fait agir durablement les collaborateurs

L'engagement durable naît lorsque les collaborateurs trouvent du sens, disposent d'une marge d'action, développent leurs compétences et se sentent reconnus.

L'engagement résulte de plusieurs facteurs complémentaires



Donner du sens

Le collaborateur comprend :

- pourquoi son travail est utile ;
- sa contribution aux résultats ;
- l'impact de ses actions sur les clients et sur l'entreprise.



Développer l'autonomie

Le collaborateur peut :

- prendre certaines décisions ;
- proposer des améliorations ;
- organiser son activité.



Développer les compétences

L'entreprise investit dans :

- la formation ;
- l'apprentissage ;
- la polyvalence ;
- les parcours professionnels.



Reconnaître les contributions

La reconnaissance peut être :

- financière ;
- managériale ;
- symbolique ;
- collective.



Favoriser des relations de qualité

L'engagement repose également sur :

- la confiance ;
- la coopération ;
- l'équité ;
- le respect.

Le rôle du manager n'est pas uniquement de contrôler le travail. Il consiste aussi à créer les conditions permettant aux collaborateurs de s'engager durablement dans la réussite collective.



Comment reconnaître un collaborateur engagé ?

Les principaux indicateurs d'engagement

💡 Initiative

- propose des idées d'amélioration ;
- prend des responsabilités adaptées ;
- recherche des solutions.

💖 Coopération

- partage ses connaissances ;
- aide spontanément ses collègues ;
- contribue au travail collectif.

📈 Apprentissage

- développe régulièrement ses compétences ;
- accepte les retours d'expérience ;
- s'adapte aux évolutions des métiers.

⚠️ Responsabilité

- signale rapidement les anomalies ;
- respecte les règles de sécurité ;
- agit dans l'intérêt de l'organisation.

🚀 Amélioration continue

- remet en question les pratiques existantes
- participe aux démarches Lean ou Kaizen
- contribue aux projets de transformation.

Les bénéfices pour l'entreprise

L'engagement favorise :

- ✓ une meilleure qualité ;
- ✓ une réduction des erreurs ;
- ✓ une plus grande capacité d'innovation ;
- ✓ une meilleure satisfaction client ;
- ✓ une performance durable.

L'engagement est observable

Un collaborateur engagé ne se distingue pas uniquement par son discours.

Il adopte des comportements qui créent de la valeur pour son équipe et pour l'entreprise.

L'engagement ne se mesure pas uniquement par la présence ou le temps de travail. Il se manifeste par des comportements qui dépassent le strict respect des consignes et contribuent à la réussite collective.



Le manager : premier créateur... ou premier destructeur de l'engagement

Deux approches managériales

Management favorisant l'engagement	Management générant le désengagement
Explique le sens des décisions	Donne uniquement des consignes
Écoute et fait participer	Décide seul
Valorise les réussites	Souligne principalement les erreurs
Encourage les initiatives	Contrôle systématiquement
Développe les compétences	Se concentre uniquement sur les résultats immédiats

Le management influence le quotidien des équipes

Le manager agit chaque jour sur :

- la confiance ;
- la communication ;
- la reconnaissance ;
- l'autonomie ;
- le développement des compétences ;
- la qualité des relations de travail.

Ces dimensions conditionnent directement l'engagement.

Le manager : premier créateur... ou premier destructeur de l'engagement

Les conséquences

Lorsque l'engagement est favorisé

- ✓ coopération ;
- ✓ innovation ;
- ✓ apprentissage ;
- ✓ fidélisation ;
- ✓ amélioration continue.

Lorsque l'engagement se dégrade

- ✗ retrait progressif ;
- ✗ absentéisme ;
- ✗ turnover ;
- ✗ perte d'initiatives ;
- ✗ résistance au changement.



Le manager ne crée pas seul l'engagement, mais il crée chaque jour les conditions qui permettent aux collaborateurs de s'engager... ou de se désengager.



Mesurer l'engagement : quels indicateurs pour piloter le capital humain ?

Les principaux indicateurs d'engagement

Indicateur	Ce qu'il peut révéler
Turnover	Difficultés de fidélisation, manque d'attractivité, climat social dégradé
Absentéisme	Fatigue, démotivation, surcharge, tensions organisationnelles
Participation aux projets	Niveau d'implication dans la vie de l'entreprise
Suggestions d'amélioration	Culture d'initiative et d'innovation
Formation suivie	Volonté de développer ses compétences
Mobilité interne	Dynamique des parcours professionnels
Baromètre social	Perception du management, de la reconnaissance et du climat de travail

Ce qui ne se mesure pas... se pilote difficilement

Comme la production ou la Supply Chain, les Ressources Humaines s'appuient sur des indicateurs permettant de détecter les signaux faibles et d'orienter les décisions managériales.

Attention à l'interprétation !

Un indicateur ne donne jamais une explication. Il constitue un signal qui doit être analysé, confronté au terrain et replacé dans son contexte.

Le pilotage RH ne consiste pas à accumuler des chiffres. Il consiste à transformer des indicateurs en décisions managériales pertinentes.

Culture, management et engagement : un système au service de la performance durable

Une logique systémique

La performance durable résulte d'une chaîne de causalité.

Culture d'entreprise

Valeurs • Croyances • Normes • Rituels



Pratiques managériales

Communication • Reconnaissance • Autonomie • Développement



Engagement des collaborateurs

Initiative • Coopération • Responsabilité • Innovation



Performance collective

Qualité • Productivité • Sécurité • Satisfaction client



Renforcement de la culture

Les succès consolident les comportements positifs.
Les échecs non analysés fragilisent la culture.

Le cercle vertueux

Une culture cohérente favorise :

- ✓ la confiance ;
- ✓ l'apprentissage ;
- ✓ l'amélioration continue ;
- ✓ l'innovation ;
- ✓ la fidélisation des talents.

Le cercle vicieux

Une culture dégradée entraîne progressivement :

- ✗ perte d'engagement ;
- ✗ baisse de coopération ;
- ✗ résistance au changement ;
- ✗ augmentation du turnover ;
- ✗ dégradation des performances.

La performance durable n'est jamais le résultat d'une seule décision. Elle est la conséquence d'un système cohérent où culture, management, engagement et stratégie se renforcent mutuellement.

Faire de la culture d'entreprise un avantage concurrentiel durable



Une culture forte crée un avantage durable

Les technologies évoluent rapidement.

Les organisations changent.

Les marchés se transforment.

Mais une culture partagée permet de maintenir durablement la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Une culture performante favorise

- ✓ l'innovation
- ✓ la coopération
- ✓ l'amélioration continue
- ✓ la fidélisation des talents
- ✓ l'adaptation aux changements
- ✓ la satisfaction client.



Une culture fragile entraîne

- ✗ cloisonnement des services
- ✗ perte de confiance
- ✗ faible engagement
- ✗ résistance au changement
- ✗ départ des collaborateurs clés
- ✗ baisse durable de la performance.

Faire de la culture d'entreprise un avantage concurrentiel durable

Pourquoi est-elle difficile à copier ?

Une culture est le résultat de plusieurs années de :

- décisions ;
- apprentissages ;
- succès ;
- erreurs ;
- comportements partagés ;
- pratiques managériales.

Elle constitue un patrimoine immatériel propre à chaque organisation.



Les concurrents peuvent acheter les mêmes machines, les mêmes logiciels ou recruter des profils similaires. En revanche, ils ne peuvent pas reproduire rapidement une culture d'entreprise construite patiemment au fil des années.

Synthèse – Culture, engagement et management : les clés de la performance durable

Les 5 idées essentielles à retenir

2. Les managers donnent vie à la culture

Par leurs décisions quotidiennes, ils :

- créent la confiance ;
- développent les compétences ;
- reconnaissent les contributions ;
- encouragent (ou freinent) les initiatives.

→ **Le management transforme les valeurs en comportements.**

3. L'engagement est observable

Un collaborateur engagé :

- agit ;
- propose ;
- apprend ;
- partage ;
- contribue à l'amélioration continue.

→ **L'engagement dépasse largement la simple motivation.**

1. La culture guide les comportements

La culture d'entreprise influence la manière dont les collaborateurs :

- prennent des décisions ;
- coopèrent ;
- réagissent aux erreurs ;
- accueillent le changement.

→ **Elle est souvent invisible mais toujours présente.**



Synthèse – Culture, engagement et management : les clés de la performance durable

4. Les indicateurs RH sont des signaux faibles

Ils permettent d'anticiper :

- le désengagement ;
- les tensions ;
- les risques sociaux ;
- les difficultés de fidélisation.

➡ Ils éclairent les décisions mais ne remplacent jamais l'analyse du terrain.

5. La performance est systémique

Une organisation performante aligne :



Une culture forte ne garantit pas automatiquement la performance. En revanche, une culture cohérente, portée par un management exemplaire et des collaborateurs engagés, crée les conditions d'une performance durable, adaptable et difficilement imitable.

Les questions qu'un manager doit désormais se poser

- ✓ Quels comportements notre organisation valorise-t-elle réellement ?
- ✓ Nos pratiques managériales sont-elles cohérentes avec nos valeurs ?
- ✓ Les collaborateurs comprennent-ils le sens de leur travail ?
- ✓ Quels sont aujourd'hui les principaux signes d'engagement... ou de désengagement ?
- ✓ Quelles actions renforceront durablement notre culture ?

