

## Le projet d'entreprise : élément fondateur de sa culture

La culture d'entreprise et le projet d'entreprise sont étroitement liés.



Ils peuvent être défini dans une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité.

Le projet d'entreprise est destiné au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise et sa culture.

Mais attention, le projet d'entreprise a pourtant des limites : dans certaines entreprises, il n'est pas facile de cerner la culture et d'élaborer un projet d'entreprise cohérent et fédérateur. L'évolution du projet d'entreprise est parfois difficile. Il est plutôt perçu comme un projet de l'équipe dirigeante et des cadres et moins des salariés. L'obstacle vient aussi des nouveaux arrivants et de l'implication des salariés sous contrats précaires.

### Quel projet d'entreprise pour quelle culture ?

Un projet structuré et construit, constitue une nécessité pour l'entreprise.

Il doit pour cela :

- avoir de l'ambition en précisant les défis que l'entreprise s'engage à relever ;

- permettre à l'entreprise de se positionner sur le marché, définir le potentiel visé sur l'offre des produits ou services offerts ;

- préciser sa raison d'être en fonction de sa finalité, et son but poursuivi ;

- définir les valeurs fondamentales de l'entreprise et de ses acteurs principaux, la déontologie professionnelle, les règles de fonctionnement principales qui en découlent.

Une fois l'ambition, le positionnement, la raison d'être et les valeurs définies, l'entreprise traduit ses

éléments en engagements. L'élaboration du projet doit être réalisée (de préférence) sur le mode participatif avec tous les membres du personnel.

La mise en place d'un comité de coordination chargé de réfléchir au projet est nécessaire.

Une fois le projet conçu, il sera idéalement présenté, à l'ensemble du personnel, par le comité de coordination avec conviction pour une appropriation par tous.

Ce comité deviendra un comité d'accompagnement qui jouera un rôle important pour la communication et la mobilisation de tous les collaborateurs par la suite.

### Le projet d'entreprise permet à la culture d'entreprise d'être omniprésente et renforce son rôle fédérateur.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme.

Jean-Louis Brault

5 Route de l'Anse Vata - 98800 Nouméa

Téléphones :  
687 76 48 19 - Béatrice Levasseur  
687 76 28 64 - Gérard Joyault

Messagerie : orase@lagoon.nc  
www.orase.nc

L'Observatoire des Relations humaines Au Sein de l'Entreprise  
(Privée et Publique)

ORASE

ORASE intervient régulièrement en entreprise pour travailler sur la culture d'entreprise.

Une entreprise qui souhaite structurer et faire vivre sa culture fera souvent appel à un professionnel.

Pour en savoir plus cliquez sur :



et n'hésitez pas à nous contacter.

Octobre 2009

N° 7

Sommaire :

Ce septième numéro d'Orase actualités porte sur la culture d'entreprise.

Existe-t-il une culture d'entreprise dans votre société ?

Dans ce numéro :

Édito	1
Votre entreprise a-t-elle une culture	2
Conseil pour instaurer une culture d'entreprise	3
Le projet d'entreprise : élément fondateur de sa culture	4

Une culture forte motive les gens si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent.

Maurice Thévenet

"La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu"  
G. Hofstede - 1928

actualités actualités  
ORASE

L'Observatoire des Relations humaines Au Sein de l'Entreprise  
(Privée et Publique)

## Édito

La culture d'entreprise : c'est un concept abstrait et très concret à la fois. Mais comment définir la culture d'entreprise ? Est-elle utile, qui concerne-t-elle, à quoi peut-elle servir ?

La culture d'entreprise est l'ensemble des règles de l'entreprise (privée ou publique), des valeurs partagées, la manière collective d'aborder les problèmes, et la manière dont toutes ces composantes font vivre l'entreprise.

La culture d'une entreprise caractérise cette entité et la distingue des autres, dans son abord et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de tous les jours de l'entreprise. Traiter un marché, définir un standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel varient d'une entreprise à l'autre en fonction de leur culture respective.

La culture d'entreprise a cette étrange particularité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. L'ensemble du personnel, cadres,

agents de maîtrise et les salariés, définissent ensemble des façons de penser et d'agir, des règles explicites ou implicites, un système de cohésion et de cohérence qui évoluent en permanence. Cette culture commune est un capital immatériel de l'entreprise.

Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, ne constitue-t-elle pas une vraie valeur active et réelle de l'entreprise ?

La culture d'entreprise est en effet un ensemble de valeurs partagées, de modes de fonctionnement élaborés tout au long de son histoire en réponse aux événements ou problèmes rencontrés par l'entreprise.

Elle est un processus social en développement. Elle imprègne ce que les salariés font et comment ils le font, consciemment ou pas.

Les salariés sont-ils des développeurs de cette culture ?

La culture prend ses racines dans les actions humaines individuelles et

collectives.

Tout homme agit en fonction de sa personnalité, de son histoire, mais également en fonction des groupes auxquels il appartient et de sa place dans le groupe. Pour le salarié dans l'entreprise c'est la même chose.

C'est en innovant dans les réponses aux problèmes quotidiens que les salariés sont "créateurs de culture".

Tous les salariés de l'entreprise contribuent à faire évoluer en permanence la culture de l'entreprise.

L'adhésion à la culture d'entreprise est un processus à long terme qui passe nécessairement (sous peine d'échec) par une implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle est facteur de cohésion et de motivation.

Nous vous proposons quelques pistes de réflexion pour consolider la culture de votre entreprise.

Béatrice Levasseur  
Gérard Joyault

## Votre entreprise a-t-elle une culture ?

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un groupe social composé de salariés appartenant à une ou plusieurs cultures ethniques, nationales, régionales, familiales et professionnelles.

Pour assurer la cohérence de cette mosaïque l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres. Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, se transforme, elle tend à développer cette culture d'entreprise.

Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases de son fonctionnement.

Au sein de l'entreprise, l'action de management ne se réduit pas à l'application de lois ou de modèles. Elle est basée sur les références et est le résultat de l'investissement personnel de celui qui la conduit.

La culture trouve son intérêt

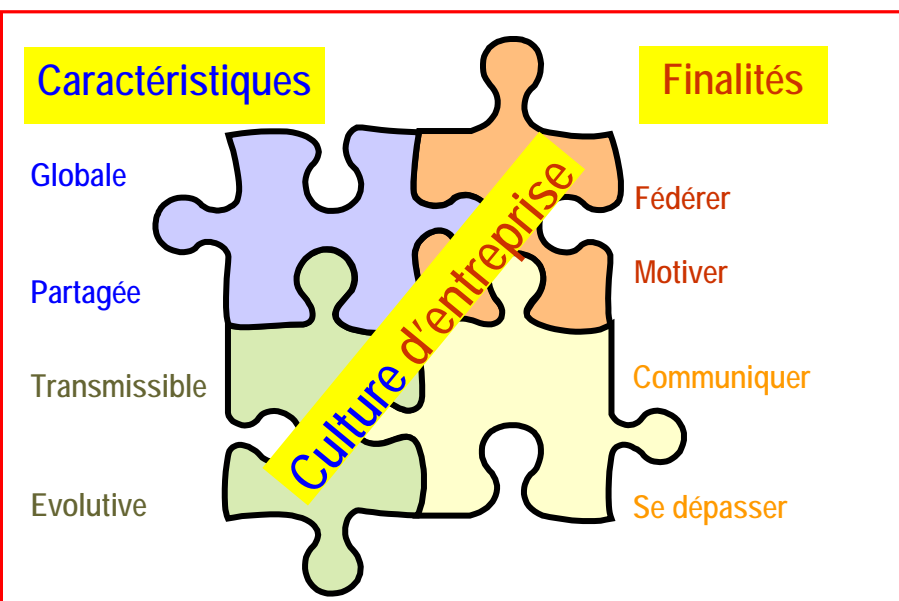
le résultat de son expérience et la référence pour traiter de futures situations.

La culture d'entreprise peut à la fois favoriser ou détériorer le climat social selon son utilisation.

Elle peut être bénéfique par la motivation et la cohésion d'équipe que entraînent alors la mobilisation du personnel et sa plus grande efficacité. Mais une culture d'entreprise forte et peu évolutive peut devenir une contrainte importante puisqu'elle rend difficile tout changement.

Il faut aussi qu'elle soit partagée par l'ensemble du personnel et que les anciens la transmettent aux nouveaux arrivants. Il faut aussi que les jeunes l'acceptent et s'en imprègnent.

Associer la culture au management, c'est admettre que l'entreprise constitue une société humaine à part entière.



pour le management si, et seulement si, elle permet d'accroître ses chances d'efficacité.

Pour piloter une activité, le management doit prendre en compte les êtres humains mais ce n'est pas suffisant car un groupe n'est pas que la somme des individus.

La culture d'entreprise aide à comprendre l'entreprise. En effet toute entreprise se crée un patrimoine de références qui sont à la fois

### Alors, votre entreprise a-t-elle une culture ?

#### Si oui pouvez-vous :

**la définir, la qualifier en retranscrire les grandes lignes et estimez-vous qu'elle est partagée par la direction, les cadres, les agents de maîtrises et les salariés ?**

*Notre identité sociale est assurée par l'appartenance à des groupes plus ou moins larges.*

*La vie des entreprises est faite que de celle des individus et des groupes.*

*Daniel Jouve*

## Conseils pour instaurer une culture d'entreprise

La culture d'entreprise est essentielle au fonctionnement d'une entreprise : elle permet de se différencier, d'engendrer des dynamiques, de se forger un style managérial, et enfin d'attirer les compétences.

### Tout d'abord, définir sa culture.

Et si l'on appliquait la formule de Socrate "Connais-toi toi-même" à l'entreprise ? Première question à se poser : connaissez-vous votre propre entreprise ?

Pour analyser la culture de l'entreprise, il faut prendre le temps de regarder comme dans un miroir, afin de savoir comment l'entreprise vit, réagit, attire les talents, ou encore, à quel moment cette culture a atteint ses limites.

L'intérêt est de comprendre l'histoire de l'entreprise et de savoir comment sa culture est vécue au présent.

Comment ? Par un audit, par exemple qui donne une image à un instant "T" de l'entreprise et qui pose les bases de départ pour la création ou l'évolution d'une culture d'entreprise.

### Ensuite, quels sont les forces et faiblesses de l'entreprise ,

Connaître sa culture, c'est une porte ouverte au changement, à l'adaptabilité, à la flexibilité.

Disposer d'une bonne connaissance de la culture, de son entreprise, c'est l'opportunité de limiter ses propres défauts culturels, la possibilité de mieux

s'adapter en évitant le fameux chocs culturels qui existent partout et en Nouvelle-Calédonie aussi.

### Enfin, adapter son management.

Il faut adapter le management à la culture de chaque entreprise. Au sein des sociétés, il y a souvent, pour ne pas dire trop souvent, un décalage important entre les façons de manager le personnel, et la culture d'entreprise.

Or, il y a beaucoup à gagner, notamment en compréhension, en cohérence, en confiance et en efficacité, en adoptant un management propre à sa culture.

Cela ne s'invente pas. Cela se crée et se cultive. Cette démarche peut débiter, par exemple, à l'issue de l'audit, cité ci-dessus ou une dynamique est enclenchée.

C'est la culture d'une entreprise qui vous fait apprécier ou détester d'aller au travail. Elle est élaborée collectivement et est en général transmise individuellement par le supérieur direct ou les collègues. C'est un processus tant conscient qu'inconscient.

Vous êtes vous posé ces questions :

- Suis-je fier de travailler pour mon entreprise ?
- Suis-je fier de parler de mon entreprise ?

Et alors !

L'entreprise à tout à gagner à cultiver sa propre culture d'entreprise. Pourquoi ?

La culture d'entreprise

développe de la cohésion, elle apporte des éléments d'appartenance et d'identité nécessaires aux salariés pour éviter la déstabilisation dans ce monde changeant et exigeant. Elle concourt durablement à leur motivation et à leur engagement.

Elle a aussi des effets sur les capacités d'adaptation, sur les réticences aux changements, sur la vitalité et la souplesse de chacun au sein de l'entreprise, avec une efficacité particulière dans les situations difficiles.

La culture d'entreprise permet de maintenir la cohésion. Elle unit le personnel autour, du nom de l'entreprise, de la satisfaction du client, des produits, des services, de l'image de marque mais aussi de valeurs communes, afin de devenir un facteur de performance motivant pour le personnel.

### Etes-vous prêt à élaborer, améliorer ou développer la culture de votre entreprise.