

Edito **Les enjeux de la culture d'entreprise**

Aussi appelée culture organisationnelle, la culture d'entreprise se compose d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. Elle repose sur plusieurs composantes informelles partagées par l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit majoritairement de valeurs communes (éthique, convivialité, respect de l'environnement, sens de l'engagement...), de rites ou tabous, de codes vestimentaires et de langage, de méthodes de travail, imprégnés de la personnalité du fondateur ou des éléments de l'histoire de l'entreprise.

En effet les entreprises ont toutes un mode de fonctionnement différent, même si leurs dirigeants sortent souvent des mêmes écoles. La manière d'interagir ou de communiquer entre collaborateurs et managers, la façon qu'ont les cadres d'exercer leurs rôles, les patrons de diriger, la nature des informations disponibles, tout ceci diffère d'une organisation à l'autre. C'est la raison pour laquelle certaines personnes, pourtant compétentes, ne parviennent jamais à s'intégrer et cela explique aussi que de nombreuses fusions/acquisitions ne génèrent pas toujours les bénéfices escomptés.

C'est un capital majeur et immatériel de l'organisation, ce qui la caractérise et la distingue des autres, la chose la plus partagée mais la moins formalisée. Un petit tour dans un Apple store vous convaincra de son importance : professionnalisme informel, goût de l'innovation, passion du produit, sens du service sont autant d'éléments positifs et générateurs de succès, qui ne sont pas des messages appris mais des valeurs incarnées par vos interlocuteurs, difficiles à copier pour les concurrents.

La culture de l'entreprise présente des atouts en interne comme à l'externe : elle est en effet source de cohésion et de motivation des collaborateurs et elle limite les conflits, elle véhicule une image positive auprès des clients et elle peut développer un sentiment de proximité avec l'entreprise voire devenir un critère de choix. En termes de compétitivité d'autre part, en favorisant l'appartenance, la culture augmente les performances des salariés.

Elle est aussi un moyen d'attirer des candidats à l'embauche, elle est d'ailleurs souvent prise en compte dans la sélection des futurs collaborateurs.

Alors comment la façonner, en faire un avantage concurrentiel déterminant ?

Fondamentalement la culture d'entreprise est fondée sur des valeurs. Celles-ci doivent être choisies et définies au plus haut niveau de l'organisation, comme la mission, la vision ou la stratégie. Ensuite, les acteurs internes doivent se mettre d'accord pour associer à ces valeurs des comportements opérationnels visibles par tous, car chacun peut associer un comportement différent à une même valeur.



La culture comprend en effet certains risques pouvant ralentir l'organisation voire se retourner contre elle. Un document de référence, souvent sous forme d'une charte, affiché aux endroits stratégiques de l'entreprise est la meilleure façon pour qu'il ne se passe rien. De nombreuses organisations en ont fait l'amère expérience. En effet, les gens font rarement ce qu'on leur demande de faire, et le plus souvent, ils font ce que font leur N+1. L'élément le plus déterminant pour changer une culture d'entreprise est donc l'exemplarité du management. Ce dernier doit démontrer au quotidien qu'il adhère aux valeurs et aux comportements associés, sinon la démarche est vaine.

Enfin la culture ne doit pas empêcher l'entreprise de rester ouverte et à l'écoute vis-à-vis de l'extérieur. Il arrive parfois, qu'elle implique un recentrage sur soi, laissant alors échapper des opportunités et des caps importants à prendre. Dans ce cadre notamment, alors qu'elle devrait pouvoir être évolutive, elle peut s'avérer un frein au changement et une source de démotivation ou de départs volontaires de collaborateurs.

actu **Déconnexion, un droit pour tous**

Avec la généralisation du télétravail dans le cadre de la crise Covid, le droit à la déconnexion est revenu sur le devant de la scène. Il a même fait l'objet d'une mention dans le [guide sur le télétravail qu'a publié le gouvernement début mai 2020](#).

Le phénomène du « *blurring* » s'accélère dans tous les pays. Selon une étude de l'APEC, 76% des cadres consultent leurs mails professionnels en dehors des heures de bureau. Pourtant, le droit à la déconnexion a été inclus dans le projet de loi El Khomri sur la réforme du travail. Il s'agit du droit des salariés de ne pas répondre aux mails en dehors des heures de bureau, afin de permettre un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée et de les protéger contre le syndrome d'épuisement professionnel en leur offrant une protection juridique. Il concerne tous les salariés, notamment ceux qui ont opté pour le télétravail ou qui bénéficient du statut cadre.

Permettre aux employés de « se débrancher » est une préoccupation prise au sérieux dans de nombreuses industries : Volkswagen a annoncé en 2011 que leurs serveurs seraient mis en état de veille entre 18h15 et 7 heures. Canon France, Orange, le Groupe Viacom parmi d'autres, ont instauré des journées sans courriels pour encourager leurs employés à communiquer de vive voix.

Cependant, la loi ne prévoit pas de définition claire et précise de ce droit. C'est donc aux entreprises elles-mêmes de définir les modalités du droit à la déconnexion. Depuis le 1^{er} janvier 2017, ce droit fait partie des sujets à aborder lors de la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) sur la qualité de vie au travail. Mais la loi El Khomri ne prévoit pas d'obligation d'aboutir à un accord ni de sanctions si ce n'est pas le cas. L'employeur peut néanmoins être sanctionné s'il n'a pas respecté son obligation de mener des négociations sur la qualité de vie au travail ou s'il ne respecte pas la durée du repos du salarié.

