

Une vraie culture d'entreprise pour mieux recruter et fidéliser

Comment mieux attirer et retenir les talents ? Une problématique RH classique et récurrente. Parmi les nombreuses solutions qui existent, il y en a une qui est peu connue, peu ou mal utilisée, et pourtant redoutablement efficace. C'est celle qui consiste à formaliser et faire vivre sa culture d'entreprise, pour optimiser le recrutement et la fidélisation des talents. Voici mon retour d'expérience en tant que DRH chez Unow depuis 2014.

Le turn over des premiers mois, souvent lié à un "missfit" culturel

En France, 40% des collaborateurs recrutés ont quitté leur entreprise dans les 6 premiers mois de leur embauche (Source : Bersin by Deloitte). C'est presque une personne sur deux !

Si dans certains cas c'est lié au métier ou aux compétences techniques, il n'en reste pas moins que dans beaucoup (trop) de cas, c'est lié à un manque de fit culturel. Cela désigne la situation dans laquelle les valeurs personnelles du candidat ne sont pas en phase avec les valeurs de l'entreprise. Le problème étant que souvent ce constat est fait après le recrutement.

L'enjeu est donc de prévenir ces situations, en attirant les candidats dont les valeurs sont proches de celles de l'entreprises.

La culture d'entreprise : de quoi parle-t-on réellement ?

"C'est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres." (Wikipédia)

Personnellement je pense même que l'idéal est de considérer que cet ensemble doit être partagé par tous ses membres.

Pour compléter cette définition, il est important de considérer la culture d'une entreprise comme ce qui la distingue des autres, notamment par ses règles de vie, sa culture managériale et son mode de prise de décision.

À ne pas confondre avec la mission de l'entreprise. C'est très différent. La mission d'une entreprise est le "why", l'impact que l'entreprise veut avoir au-delà de ses murs. Chez Unow par exemple, nous sommes un organisme de formation spécialiste des SPOC (formations digitales tutorées par des experts) et notre mission est de rendre la formation plus efficace, accessible et attractive.

Et le meilleur moyen pour rendre visible la culture d'une entreprise est de la formaliser en valeurs.

Les valeurs d'entreprise : comment les rendre enfin actionnables et impactantes

La plupart des entreprises qui ont formalisé leurs valeurs ont choisi des valeurs... qui n'en sont pas. Résultat, elles ne servent à rien, sinon à faire plaisir aux dirigeants et au service communication. Le trio gagnant de ces "valeurs" qui n'en sont pas : sens du client, qualité et innovation.

Ces "valeurs" présentent trois problèmes :

Elles sont génériques, c'est-à-dire qu'on peut les retrouver dans toutes les entreprises.

Elles sont imprécises : la qualité par exemple peut toucher au produit/service ou à la manière de travailler (ce qui sont deux choses très différentes).

Elles sont relatives : l'innovation peut varier très fortement selon l'interprétation que l'on en fait.

À l'inverse, des valeurs doivent être :

Clivantes : il faut choisir son camp. La qualité du travail, par exemple, doit-elle être de très haut niveau ou doit-elle passer après d'autres critères ?

Différenciantes : les valeurs doivent servir à distinguer l'entreprise des autres.

Réversibles : une valeur est en fait vraiment une si son opposée peut exister dans une autre entreprise. Par exemple, une entreprise peut choisir de viser une qualité de très haut niveau pour son produit/service, là où une autre peut choisir au contraire de privilégier la vitesse d'exécution (Facebook utilisait pour cela la valeur "Better done than perfect").

Chez Unow, avons défini 4 valeurs en respectant ces critères :

Team first : l'intérêt collectif passe toujours avant l'intérêt individuel. Aucune décision ou initiative ne peut aller à l'encontre de cela. C'est notre manière de définir comment vivre et travailler ensemble.

Work smart : la qualité du travail importe plus que la quantité. Nous ne valorisons pas ceux qui abattent d'énormes charges de travail, nous encourageons avant tout le temps passé à optimiser l'impact de chaque action.

Take care : prendre soin de soi et des autres. C'est notre rapport à la bienveillance, qui doit être fort et proactif.

No one said it'd be easy : vers l'excellence et au-delà. C'est notre ambition pour la qualité de notre produit (de nos formations) qui doit être d'un très haut niveau. Tout ce que nous faisons doit contribuer à cela.

Concrètement, cela nous a par exemple permis de définir comment faire nos feedbacks : tout feedback formulé à un membre de l'équipe doit conjuguer à la fois exigence et bienveillance. Cela nous a également invité à instaurer une transparence radicale, afin que tout le monde ait accès à un maximum d'informations pour favoriser l'intérêt collectif. Aussi nous avons décrété en interne la transparence des salaires.

*Ces valeurs ont évolué en 2019 et sont devenues : À l'abordage, Namaste, Tous pour un et Impact

max. L'occasion de rappeler que les valeurs doivent évoluer avec la culture de l'entreprise.

La culture d'entreprise au service du recrutement

Avoir formalisé notre culture d'entreprise nous aide quotidiennement dans notre recrutement, et ce de 3 manières :

1) Un rôle d'attraction

Un rapport fort à la bienveillance, une transparence radicale en interne, un soucis constant de la qualité du travail... ce sont des exemples qui attirent nos candidats, qui en ont pris connaissance sur notre site, notre blog, mon propre blog de DRH (www.rh42.co), nos interviews dans la presse ou encore via le bouche-à-oreilles.

2) Un rôle de filtre

Pour d'autres candidats, c'est au contraire un bon moyen de les filtrer avant même qu'ils n'entrent dans le processus de recrutement. Témoigner ainsi de notre culture leur permet de savoir en amont que notre organisation ne leur conviendra pas : la transparence des salaires, le flex-office, la culture de l'écrit... cela ne convient pas à tout le monde. Ce "filtre" est sain dans la mesure où il fait gagner du temps à tout le monde.

3) Un outil pour tester le fit culturel

Notre process de recrutement se termine par un entretien, que je conduis en tant que DRH. Il est entièrement consacré à la culture d'entreprise.

L'objectif de cet entretien est de vérifier qu'il y a une bonne adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles du candidats.

Pour cela, j'explique nos valeurs, je donne des exemples récents de décisions auxquelles elles ont mené ou d'initiatives qu'elles ont permise. Puis j'interroge le candidat sur sa propre expérience et ses valeurs.

À l'issue de l'entretien, si nous considérons qu'il n'y a pas de fit culturel, même un candidat très compétent d'un point de vue technique n'aura pas sa place dans notre entreprise.

À noter que souvent cet entretien renforce la conviction du candidat de nous rejoindre, puisque des exemples aussi concrets alliés à une discussion très franche l'aident à se projeter dans la vie de l'entreprise.

La culture d'entreprise au service de la fidélisation

Notre culture d'entreprise étant partie intégrante de notre quotidien, elle joue un rôle direct sur la fidélisation de nos collaborateurs. Voici 4 exemples pour illustrer cela.

1) Une groupe soudé

On observe les mêmes effets que dans une tribu ou dans une communauté : en partageant des valeurs communes, la communication dans l'équipe est beaucoup plus fluide. Les visions et les convictions de chacun sont plus facilement compatibles avec celles des autres. Ce qui permet de prévenir beaucoup d'incompréhensions, de tensions et de conflits possibles. Évoluer dans un tel groupe est ainsi une source d'épanouissement.

2) Une autonomie renforcée

Le fait d'avoir formalisé nos valeurs permet de donner un cadre relativement clair pour que chacun sache comment prendre une décision ou quelle initiative sera pertinente au regard de notre culture. On peut ainsi faire confiance par défaut, sans que les managers et directeurs soient là pour valider 100% des décisions et initiatives.

3) Une fierté d'appartenance

Chaque membre de l'équipe ayant des valeurs communes avec l'entreprise sera d'autant plus fier de faire partie de ce groupe. Dès les premières semaines après l'embauche, nos nouveaux collaborateurs nous disent avoir déjà partagé à leur entourage personnel notre rapport à la bienveillance ou la transparence des salaires.

4) Du sens au quotidien

Là où la mission de l'entreprise donne du sens à la globalité des actions (on connaît le but de notre travail), la culture d'entreprise permet de donner du sens aux décisions et initiatives du quotidien. On sait même souvent à l'avance, face à une situation donnée, quelle devrait être la décision prise par la personne concernée. Par exemple, les valeurs incitent à privilégier la qualité du produit, la gain pour l'entreprise ou la vitesse d'exécution.