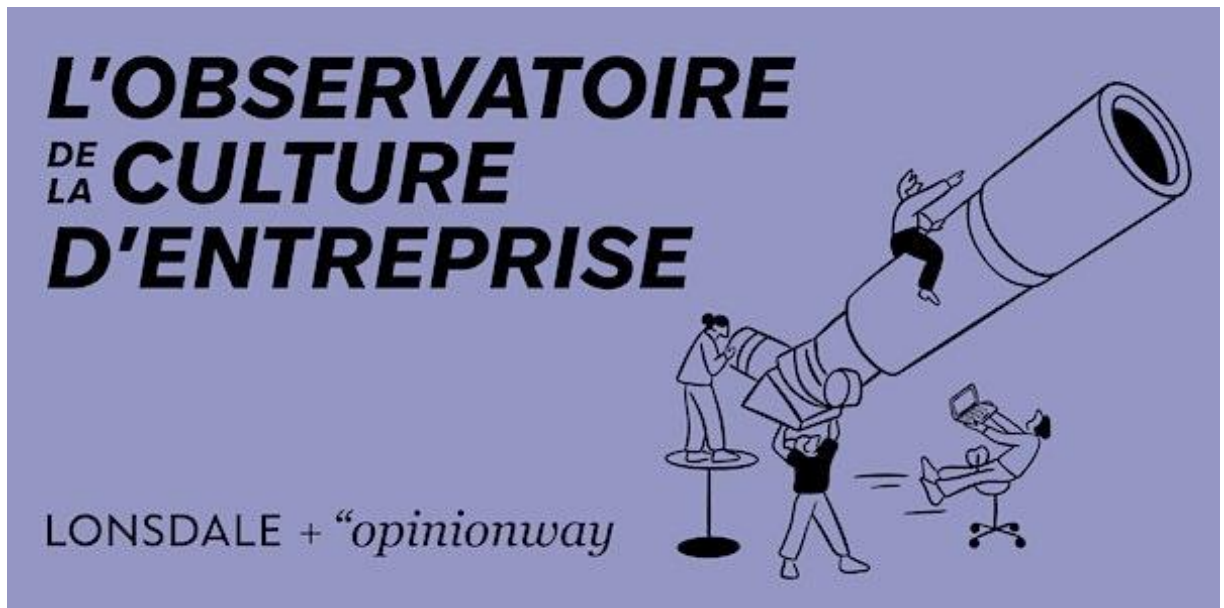


CULTURE D'ENTREPRISE, QUELS ENJEUX ET QUELS LEVIERS D'ENGAGEMENT POUR LES COLLABORATEURS ? RESULTATS DE LA PREMIERE EDITION DE L'OBSERVATOIRE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.



Juin 2023 – Dans un contexte de guerre des talents et à l'heure du quasi plein emploi, l'attraction et la rétention des meilleurs sont devenues des enjeux RH et business majeurs. A cette occasion, Lonsdale et OpinionWay dévoilent les résultats d'une étude inédite sur la perception de la culture d'entreprise par les salariés et ses enjeux pour les dirigeants et les marques demain.

Levier stratégique ou simple enjeu d'image ? Si la marque employeur n'en finit pas de faire parler d'elle et que les entreprises sont pour la plupart matures sur le sujet, un sujet a été trop longtemps négligé : celui de la culture d'entreprise. Impalpable, à l'intersection des enjeux des dirigeants, des RH et de la communication, elle correspond à ce qui se vit au quotidien et est constituée de plusieurs ingrédients sur lesquels les entreprises ont le pouvoir d'agir, ainsi que le révèle le **premier Observatoire de la Culture d'Entreprise**.

Menée en mars 2023 auprès de plus de 2000 salariés d'entreprises privées de 200 salariés et plus, l'étude conduite par OpinionWay pour Lonsdale analyse **le point de vue des salariés en France sur les différents engagements de leur employeur, et décrypte les enjeux qui en découlent pour les décideurs**. Parmi les composantes de la culture d'entreprise : l'histoire bien sûr, mais surtout les valeurs, la culture managériale, les signes, les rituels et les lieux, et la raison d'être. Cette étude quantitative a été complétée par une série d'entretiens qualitatifs menés en avril 2023 auprès de directeur de la marque et la communication, DRH et dirigeants d'entreprises de plus de 250 salariés et start-up de plus de 100 salariés et de PME, dont Swiss Life, Generali France, ou la start-up Educ'Up.

Parmi les grands enseignements de l'étude, on retient notamment que **la culture d'entreprise représente à la fois un levier de différenciation face aux concurrents et un moteur de l'engagement des équipes**, qui permet de donner du sens au travail et de créer de la cohésion. A cet égard, elle joue un **rôle majeur dans l'attractivité**, dès le recrutement, et dans la **rétention** des talents.

Julie Jolliot, Partner de Lonsdale en charge du Corporate l'analyse ainsi : « *Alors que le monde des entreprises a été bousculé ces dernières années : pandémie, transformations digitale et environnementale, disruption des marchés par les nouveaux modèles business, instabilité économique et géopolitique, arrivée de la GenZ... et à l'heure du quasi plein emploi, la relation entreprise-salariés s'est profondément modifiée. Travailler sa culture d'entreprise est devenu crucial pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.* »

Chiffres et enseignements clés :

- 25% des salariés ont l'intention de quitter leur entreprise dans les 12 prochains mois. Pour 71% de ceux-ci, la culture d'entreprise est une cause de départ.
- 94% des salariés estiment qu'il est important de partager des valeurs au sein d'une entreprise.
- 83% des salariés estiment que la raison d'être de certaines entreprises leur donne envie d'y travailler.
- 3 salariés sur 10 ignorent si leur entreprise a défini une raison d'être, et 9 collaborateurs sur 10 pensent que davantage d'entreprises devraient se doter d'une raison d'être.
- 25% des salariés trouvent que les locaux de leur entreprise ne donnent pas envie de venir y travailler.

Une large majorité des salariés se sent fière de travailler dans son entreprise (79%).

C'est particulièrement le cas des managers et dirigeants, qui se sentent plus fiers. Pourtant, 1 salarié sur 4 a l'intention de quitter son entreprise actuelle, 1 sur 10 en est même profondément décidé. Parmi ceux qui ne se sentent pas fiers de leur entreprise, ce chiffre monte à 48%, indiquant une forte corrélation entre fierté et rétention.

La culture d'entreprise comme levier fondamental d'engagement... et de rejet.

Même si la rémunération reste le levier principal d'engagement, la culture d'entreprise représente un levier de différenciation face aux concurrents.

71% des salariés qui ont l'intention de quitter leur entreprise dans les 12 prochains mois déclarent que la culture d'entreprise est une cause de départ.

La culture d'entreprise est perçue comme un moteur de l'engagement des équipes qui permet de donner du sens au travail et de créer de la cohésion, à travers un alignement sur des valeurs et un langage commun.

Le rôle prégnant des valeurs dans la culture d'entreprise.

Riche et protéiforme, la culture d'entreprise est dominée par la notion de valeurs. Ainsi, 94% des salariés interrogés estiment qu'il est important de partager des valeurs au sein d'une entreprise. Pour les dirigeants, **la notion de valeurs** est d'ailleurs presque synonyme de celle de culture d'entreprise. Les valeurs de l'entreprise sont perçues comme **un socle qui rassemble les collaborateurs dans un projet commun** et doit se diffuser dans la vie et les activités de l'entreprise. Tendanciellement, les valeurs portées se placent sous le signe de l'humain, suivies par une dimension métier, ainsi que le récit de l'histoire de l'entreprise.

Pour les dirigeants interrogés, les valeurs se posent non comme une donnée acquise et immuable, mais comme un **socle qui devra s'adapter aux évolutions**, internes à l'entreprise comme sociétales. Elles doivent être concrétisées au-delà des « belles paroles », déclinables à tous les postes et portées à tous les échelons hiérarchiques, sur le double registre de la preuve (les « raisons d'y croire ») et de l'adhésion (s'y « reconnaître », à titre individuel et professionnel). Pour ce faire, **le management intermédiaire joue un rôle pivot** sur plusieurs niveaux :

- L'appropriation et la diffusion : les managers sont les relais directs de la culture et des valeurs de l'entreprise auprès des collaborateurs. Ce rôle s'inscrit dans un double mouvement : être eux-mêmes convaincus et imprégnés de la culture d'entreprise, et embarquer à leur tour les collaborateurs.
- L'accompagnement des collaborateurs : la relation entre le collaborateur et l'entreprise passe par l'échelon managérial. A cet égard, les dirigeants soulignent l'importance de l'accompagnement par les managers, qu'il soit relationnel (écoute, empathie...) ou professionnel (autonomisation du collaborateur, perspectives d'évolution et formations...).
- In fine, la rétention : les dirigeants constatent que les démissionnaires se séparent avant tout de leur management direct, davantage que de leur entreprise en soi.

Une raison d'être clairement définie contribue à la fierté et à la rétention des collaborateurs.

Quand l'entreprise s'est dotée d'une raison d'être, les salariés sont encore plus nombreux à se sentir fiers de travailler dans leur entreprise actuelle (89% vs 79%). **9 collaborateurs sur 10 pensent que davantage d'entreprises devraient se doter d'une raison d'être, et 83% des salariés estiment que la raison d'être de certaines entreprises leur donne envie d'y travailler.**

Seule la moitié des salariés (48%) estime que son entreprise s'est dotée d'une raison d'être explicitement définie. A l'inverse, 3 salariés sur 10 ignorent si leur entreprise a défini une raison d'être, malgré son potentiel. Or, **ne pas définir de raison d'être met en risque** : pour les 23% estimant que leur entreprise ne s'est pas dotée d'une raison d'être explicitement définie, ils sont plus nombreux à avoir l'intention de quitter leur entreprise dans les 12 prochains mois (34% vs 25%), et se sentent moins fiers de travailler dans leur entreprise actuelle (63% vs 79%).

Parmi les dirigeants rencontrés, la raison d'être est diversement comprise et promue, et est peu citée spontanément au rang des composantes de la culture d'entreprise : pour certains, elle est essentiellement rattachée à l'activité, aux services et aux produits ; pour d'autres, elle renvoie à la volonté de donner du sens, d'avoir un impact sociétal au-delà de la dimension business. **Corrélé aux 66% de salariés estimant que la raison d'être des entreprises est trop éloignée de la réalité, il témoigne selon les dirigeants d'un manque de communication et d'incarnation concrète.** Ces visions contrastées montrent que le sujet représente un véritable défi pour les entreprises demain.

La mise en place de structures hiérarchiques plus horizontales représente une aspiration partagée.

Plusieurs axes RH sont de nature à consolider la culture d'entreprise, en particulier la responsabilisation, la flexibilité et la valorisation de l'informel. 87% des collaborateurs issus de structures horizontales sont fiers de travailler dans leur entreprise, contre 77% des collaborateurs issus de structures verticales. L'aspiration à un **management plus horizontal** est partagée par les dirigeants, qui y voient un triple levier **d'adhésion** des collaborateurs ; **d'épanouissement** personnel ; et in fine, de **réussite collective**...

L'enjeu de l'amélioration des bureaux.

25% des salariés trouvent que les locaux de leur entreprise ne donnent pas envie de venir y travailler, et 36% estiment que la fréquence des rendez-vous internes avec l'ensemble des salariés n'est pas assez soutenue. Ajouté au contexte de généralisation du télétravail, la valorisation des espaces de travail et de l'ambiance d'équipe représente des leviers majeurs pour donner l'envie aux collaborateurs de se rendre dans les locaux et de partager une culture d'entreprise vivante et concrète. Les locaux doivent ainsi **montrer une plus-value**, en termes de confort, de services facilitateurs (conciergerie...), de convivialité.

Contact presse :

Lonsdale - Marie REYNAUD – 06 67 57 13 11 – m.reynaud@lonsdale.fr

OpinionWay - Olivia AUGIS – Responsable Communication - oaugis@opinion-way.com - 01 81 81 83 05 | 06 28 12 10 37

A propos de Lonsdale

Lonsdale, agence leader du branding et design, accompagne toutes les marques – entreprises et institutions, produits et services, lieux et enseignes – dans la définition de leur singularité et active avec elles des expériences omnicanales cohérentes et performantes. Agence indépendante de 250 talents, depuis Paris et Singapour, Lonsdale accompagne plus de 200 marques de tous secteurs - grands groupes internationaux et nationaux, PME et start-ups, en Europe et Asie du Sud-Est.

A propos du Groupe OpinionWay

Fondé en 2000, pionnier de la digitalisation des études, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion. Sa mission : rendre le monde intelligible pour agir aujourd'hui et imaginer demain. Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, BtoC & BtoB, en intégrant notamment à ses méthodologies la Social Media Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires, le text mining et le storytelling. Le Groupe intervient sur les cinq continents - avec une expertise renforcée sur la Chine, le Moyen-Orient, les États-Unis, le Japon et la Corée du Sud - depuis ses implantations en France (Paris, Bordeaux), au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), en Europe de l'Est (Pologne) et en Afrique Sub-saharienne (Côte d'Ivoire). OpinionWay est membre actif d'Esomar et de Croissance Plus, et certifié depuis 2009 ISO 20252 par l'AFNOR.