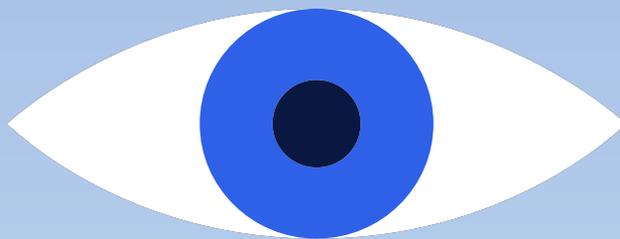


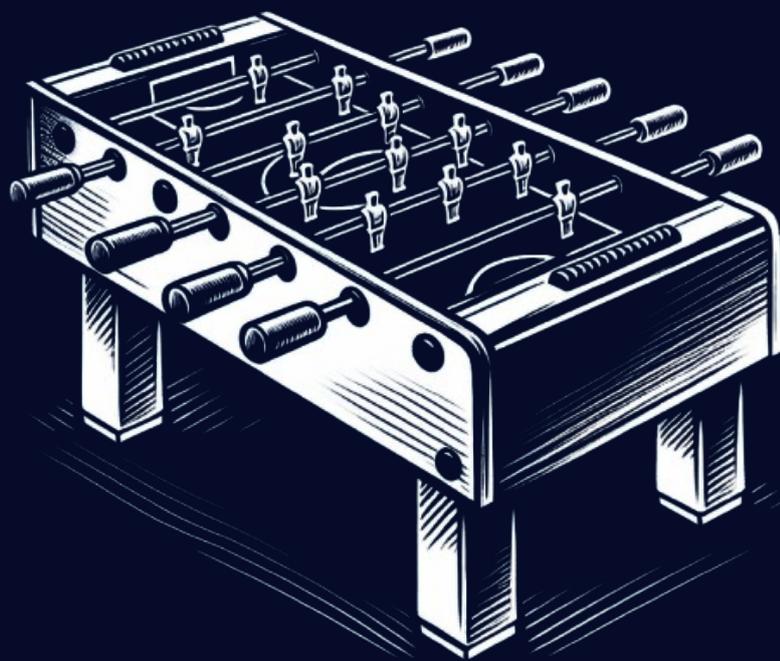
LIBRO BIANCO

Cultura aziendale:

Quello che l'employer brand non dice...

Risultati dello studio - Testimonianze - Consigli degli esperti





*Questa non è cultura
aziendale.*

Editoriale

Per prendere le migliori decisioni possibili...

In un mondo in cui la tecnologia sta cambiando alla velocità della luce e i mercati sono in continua evoluzione, le aziende cercano costantemente di distinguersi. Eppure, al di là delle innovazioni e delle strategie di mercato, c'è un elemento fondamentale che può davvero fare la differenza: la cultura aziendale. Come afferma l'imprenditore David Cummings, **“La cultura aziendale è l'unico vantaggio competitivo sostenibile che è interamente sotto il controllo dell'imprenditore.”**

Ma cosa intendiamo per cultura aziendale?

Viene spesso citata, ma raramente specificata. Viene spesso portata alla luce, ma nella vaghezza dei concetti. Orienta le nostre decisioni, ma non sempre si basa su elementi razionali. Il più delle volte racconta una storia immaginaria, una storia romanziata che permette di essere desiderabili fuori e dentro. Ma è veramente cultura aziendale?

A differenza dei vantaggi tecnologici o delle strategie di mercato, che possono essere rapidamente copiate dai concorrenti, la cultura aziendale è unica e difficile da imitare.

Si costruisce nel tempo, attraverso le azioni e le decisioni dei leader, è rafforzata dalle esperienze, dai codici e dalle norme dei dipendenti e si basa su processi comuni e convinzioni condivise.

In un contesto economico sempre più competitivo, la cultura aziendale si sta dimostrando l'unico vantaggio competitivo sostenibile. È l'asset che unisce i dipendenti, il motore che spinge l'innovazione e lo scudo che protegge l'azienda dalle turbolenze del mercato. Investire nella cultura aziendale significa investire nel futuro.

Per questo abbiamo voluto dedicare un Libro Bianco al tema della cultura organizzativa, così imprescindibile... Ma difficile da comprendere per natura.

Come di consueto, abbiamo quindi raccolto interventi di esperti, testimonianze HR -oltre a uno studio ad hoc- referenze e analisi specifiche per i nostri team di ricerca e sviluppo.

Nella speranza di far luce su una questione delicata ma assolutamente essenziale per te!

Ottima lettura a tutti..

Dominique Duquesnoy
CEO di PerformanSe

“La cultura aziendale si costruisce nel tempo, attraverso le azioni e le decisioni dei leader, è rafforzata dalle esperienze, dai codici e dalle norme dei dipendenti e si basa su processi comuni e convinzioni condivise”.



Dominique DUQUESNOY
CEO, PerformanSe

Sommario

01. Introduzione

Il concetto di cultura d'impresa: origini, approcci, utilità - p.6

02. Risultati dello studio

Comprendere il concetto... e i suoi limiti - p.11

03. Prospettive degli esperti

Per una cultura autentica!

Con [Dirk Steiner, professore all'Università della Costa Azzurra](#) - p.17

Cultura d'impresa: saperla rendere alleata del cambiamento.

Con [Luc Tardieu, Partner di Julhiet Sterwen](#) - p.19

04. Testimonianze

Châteaufort'... La cultura al centro

Con [Magaly Charlin Gaudin, Direttrice delle Risorse Umane di Châteaufort'](#) - p.23

Cultura aziendale: definirla, condividerla... e incarnarla!

Con [Marc-Henri Bernard, Direttore delle Risorse Umane di Rémy Cointreau](#) - p.26

Scopo e mission... la spina dorsale dell'azienda!

Con [Pierre Tucoulat, Co-fondatore di The Good Fab](#) - p.29

Cultura aziendale, purpose, mission: il manager al centro..

Con [Fabienne Quiniou, Project Manager interfunzionale, Crédit Mutuel Arkéa](#) - p.31

05. Sommario

Cultura aziendale: a cosa serve? - p.34

06. Suggerimenti degli esperti

Come si definisce la cultura aziendale? - p.37

INTRODUZIONE

Il concetto di cultura d'impresa: origini, approcci, utilità!

01.

Il concetto di cultura d'impresa: origini, approcci, utilità

Di fronte all'abbondanza di approcci alla cultura organizzativa – o cultura aziendale - e guardando al suo ruolo crescente nelle questioni relative alle risorse umane e alle sfide che le aziende devono affrontare.

Antoine Panchout, psicologo del lavoro e membro dei team di ricerca e sviluppo di PerformanSe, ci offre qui una panoramica sintetica dei principali approcci accademici alla cultura organizzativa.

➤ Un approccio storico

Negli anni '60, piccole case automobilistiche giapponesi, come Toyota e Honda, entrarono nel mercato americano sperando di trovare opportunità di crescita. Con loro sorpresa, questi nuovi arrivati sono stati rapidamente percepiti come seri concorrenti dai giganti dell'industria locale, come Ford e General Motors, nonostante avessero una capacità produttiva significativamente inferiore.

Questo fenomeno, spesso definito il “miracolo della produttività giapponese”, ha attirato un grande interesse da parte dei dirigenti statunitensi, incuriositi da pratiche di gestione che sembravano spingere l'efficienza dei loro rivali (modello Kaizen). A differenza degli Stati Uniti, dove l'individualismo e la gerarchia sono la norma, le aziende giapponesi adottano un modello basato sulla coesione sociale, sul processo decisionale collettivo e su un impegno a lungo termine nei confronti dei propri dipendenti, a volte per tutta la vita. Questo framework promuove la stabilità della squadra, incentiva la lealtà e porta a una maggiore efficienza.

Di fronte a questo successo, pensatori come Ezra Vogel, con il suo libro “Japan as Number One” (1979), e William Ouchi, autore di “Theory Z” (1981), incoraggiarono le aziende americane a prendere ispirazione dai metodi giapponesi. Ouchi propone di combinare la gestione partecipativa giapponese (spirito collettivo, impegno a lungo termine) con i valori americani di innovazione e autonomia. La sua Teoria Z è poi diventata un modello ibrido, adattato alla cultura americana.

Questa consapevolezza collettiva ha segnato l'inizio dell'interesse per la cultura organizzativa negli Stati Uniti, e sta spingendo molte aziende a coltivare un'identità per rafforzare l'impegno e le prestazioni dei loro team.

➤ Cultura aziendale... Cos'è?

Come molti concetti nelle discipline umanistiche, la cultura organizzativa soffre di un mancanza di consenso sulla sua definizione scientifica. **Tra i principali teorici, Pratt e Beaulieu (1992) descrivono la cultura organizzativa come:**

“**Un insieme di valori condivisi e messi in pratica dai membri dell'organizzazione**, influenzando le loro interazioni e decisioni”.

Allo stesso modo, Schein (2010) la definisce come:

“**Un sistema di valori, credenze e norme condivise**, che influenzano il modo in cui i dipendenti pensano, sentono e agiscono sul lavoro”.

Queste definizioni evidenziano una prima dimensione, quella dei valori: i principi fondamentali meno percettibili, ma che orientano stabilmente ciò che è riconosciuto, valorizzato e privilegiato all'interno dell'organizzazione (ad esempio, l'autonomia, il rigore o l'ascolto attivo).

Una seconda dimensione, quella delle norme, riguarda **i comportamenti attesi e valorizzati**.

Come sottolineano Chatman e O'Reilly (2016), la cultura aziendale è l'insieme di: “quelle cose che sono apprezzate o premiate all'interno della tua organizzazione, cioè **il modello di credenze e aspettative condivise dai membri e i comportamenti che ne derivano.**”

La cultura è **un fenomeno implicito** che si esprime attraverso il linguaggio, il comportamento, le norme e le relazioni all'interno dell'organizzazione. Come sottolinea Edgar Schein (2010), “un'organizzazione non ha una cultura. È cultura”.

Il modo in cui un'azienda opera riflette questa cultura, che la letteratura scientifica descrive spesso come “relativamente stabile”. **Si basa su elementi sostenibili** (processi di lavoro, stile di gestione, strategia aziendale) che raramente cambiano nel loro insieme.

Le pratiche e i processi definiti dal datore di lavoro **vengono gradualmente adottati dai dipendenti**, e questa interazione dà forma alla cosiddetta cultura aziendale. Hofstede (1990) sottolinea che “un'azienda importa più cultura di quanta ne crei”, illustrando come i valori e le abitudini esterne influenzino la cultura interna.

➤ La differenza tra cultura vissuta e cultura diffusa

Ciò che rende complesso l'argomento, però, è anche la confusione possibile tra la vera e propria cultura d'impresa, nota come "cultura vissuta" – e l'employer branding, che potrebbe essere chiamato "cultura diffusa".

L'employer branding conferisce un'identità, un'immagine e un carattere distintivo all'organizzazione come datore di lavoro al fine di attrarre i suoi futuri dipendenti e di motivare, coinvolgere e trattenere i suoi attuali dipendenti.

L'employer branding è uno strumento strategico che risponde a un nuovo bisogno di senso nelle aziende: promuovere l'azienda come datore di lavoro più desiderabile a fronte di un pesante e lento cambiamento del rapporto con il lavoro e, più in generale, dell'importanza del lavoro nelle nostre vite.

Mentre la cultura aziendale "vissuta" è il supporto di un comportamento efficace in azienda, la cultura diffusa – o employer branding – ne rappresenta spesso una visione idealizzata.

Tuttavia, più i valori trasmessi ufficialmente sono vissuti come autentici, più il loro impatto sarà positivo. **"Se i dipendenti sono guidati dalle stesse norme e dagli stessi valori nella loro organizzazione, le loro prestazioni migliorano"** (Hofstede, 2007)

*"Un'organizzazione non ha una cultura.
È cultura."*



Edgar SCHEIN

➤ Impatti della cultura aziendale sul lavoro

Dopo aver capito come si costruisce e si evolve la cultura aziendale, è importante comprenderne gli effetti concreti su base giornaliera. Una cultura aziendale ben identificata può diventare una potente leva per la performance e la coesione, valorizzando valori condivisi e pratiche che rafforzano le dinamiche interne. In un contesto di competizione per i talenti, un marchio attrattivo, coerente con la cultura aziendale, diventa un fattore essenziale per attrarre e trattenere i dipendenti, facilitandone l'integrazione in azienda (James & Jones, 2005).

Infine, la cultura aziendale è fortemente legata alla soddisfazione sul lavoro e al coinvolgimento dei dipendenti, due elementi cruciali per il successo collettivo (Hartnell et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005).

Il modello OCP (Organizational Culture Profile) è una griglia rilevante per la valutazione della cultura organizzativa. Tra le sue dimensioni, PerformanSe ha considerato per il suo modello l'innovazione, la metodicità, la competitività e l'aspetto collettivo. Queste 4 dimensioni rappresentano assi essenziali per rafforzare le prestazioni e l'impegno all'interno delle organizzazioni moderne.

Modello di performance della cultura aziendale

Tipi di cultura

Definizioni

Innovativa (Creazione)

Un ambiente di lavoro che valorizza la creatività, le idee fresche e un atteggiamento positivo nei confronti del cambiamento.

Metodica (Conoscenza)

Un ambiente di lavoro che valorizza **la competenza, i metodi** e il mantenimento di elevati standard qualitativi.

Competitiva (Azione)

Un ambiente di lavoro che valorizza gli effetti dell'azione, **la competitività**, la perseveranza e la responsabilità individuale.

Collettiva (Relazione)

Un ambiente di lavoro che valorizza **la collettività**, il supporto attivo, gli scambi e la trasversalità.

Modello ispirato al modello OCP. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

RISULTATI DELLO STUDIO

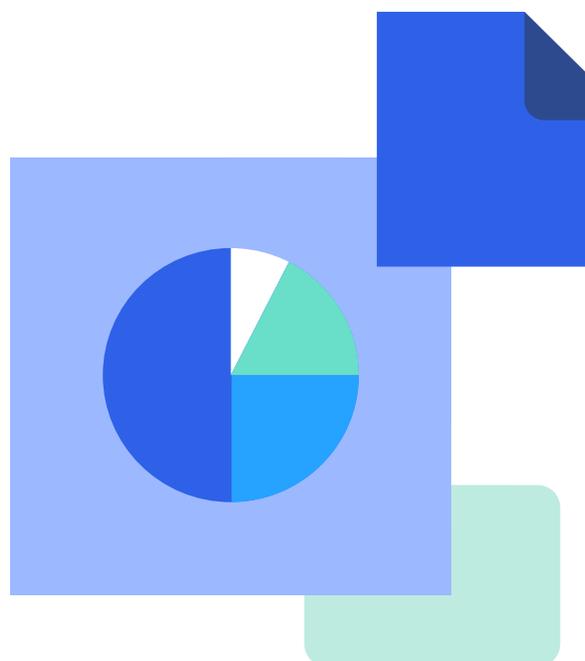
**Uno studio per comprendere
il concetto... e i suoi limiti!**

02.

Cosa dicono i dati psicometrici?

Il **Contratto Psicologico Desiderato (CPD)**, che corrisponde alle aspettative implicite e non scritte tra un dipendente e la sua organizzazione, è strettamente legato alla **cultura aziendale**. Queste due nozioni si influenzano a vicenda modellando le percezioni, le aspettative e i comportamenti degli individui. Mentre la cultura aziendale si riferisce a valori, norme e pratiche comuni, il CPD riflette le aspettative dei dipendenti e il modo in cui le interpreteranno e le vivranno nella loro interazione quotidiana.

Abbiamo condotto un'analisi su un database di **6319 dipendenti in Italia**, per scoprire se c'è una differenza nel contratto psicologico desiderato tra i dipendenti di **8 settori di attività** (Servizi finanziari, Distribuzione di merci (GDO), Servizi alle imprese, Edilizia, Industria/Manifatturiero, Turismo/Tempo libero, Servizi alla persona, Pubblica amministrazione). I dati elaborati derivano dalle risposte a un questionario psicometrico.



Il risultato è chiaro!

➤ Concentrati sul contratto psicologico desiderato:

Le aspettative relative al contratto psicologico desiderato fanno parte di un continuum tra due Principali polarità: **transazionale e relazionale**

Un contratto psicologico transazionale



si basa su aspettative specifiche a breve termine, spesso legate a elementi concreti come la retribuzione, l'orario di lavoro o i benefici materiali.

Un contratto psicologico relazionale



enfaticizza le aspettative a lungo termine, basate sulla fiducia, sull'impegno reciproco e su dimensioni più soggettive come il rispetto, il riconoscimento o le opportunità di sviluppo.

Risultati: Il tipo di contratto psicologico desiderato in base al settore:

Settore

Contratto psicologico desiderato

Servizi finanziari:

relazionale

GDO:

relazionale

Edilizia:

relazionale

Industria / Manifatturiero:

relazionale

Servizi alle imprese:

relazionale

Servizi alla Persona:

transazionale

Turismo / Tempo libero:

transazionale

Pubblica Amministrazione:

transazionale



Potrebbe sembrare sorprendente notare che le aspettative dei dipendenti in termini di cultura aziendale sono principalmente relazionali nei settori dei servizi Finanza, GDO, industria / produzione e servizi alle imprese. Ciò riflette una visione più umana e inclusiva, in cui i dipendenti cercano relazioni basate sulla fiducia, sull'impegno reciproco e sul rispetto.

Al contrario, i dipendenti dei settori Turismo/Tempo libero, Servizi alla persona e Pubblica Amministrazione hanno aspettative più transazionali, focalizzate su scambi tangibili e impegni a breve termine. Questa osservazione è tanto più sorprendente per i settori dei Servizi alla Persona e della Pubblica Amministrazione, dove ci si potrebbe aspettare una preponderanza di valori relazionali, spesso associati ad ambiti con una forte dimensione umana e sociale. Questi risultati dimostrano che la natura di un settore (anche orientato ai servizi) non deve essere confusa con le aspettative culturali dei dipendenti, che possono variare indipendentemente dalle caratteristiche del campo di attività.

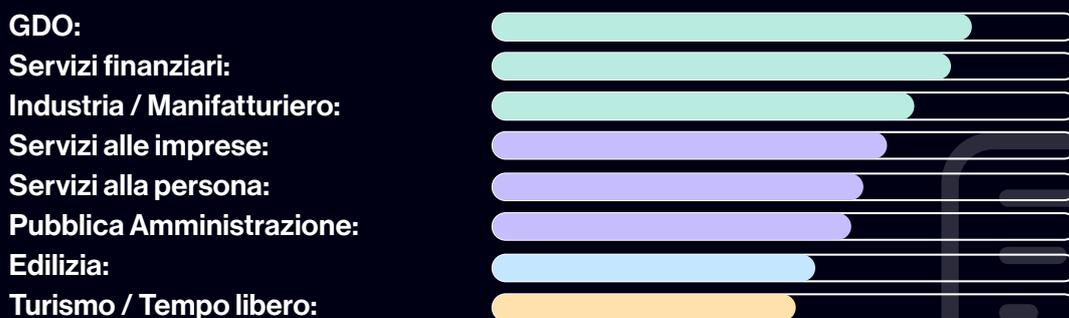
> Concentrarsi sull'identificazione con i valori

La dimensione "Identificazione con i valori" nel contratto psicologico desiderato gioca un ruolo importante, in quanto tocca la necessità di allineamento tra i valori personali del dipendente e quelli dell'organizzazione. Questa identificazione riflette il grado in cui un dipendente si identifica con i principi, gli standard e gli obiettivi dell'azienda, influenzando direttamente il suo impegno e il suo senso di appartenenza.

Risultati: il grado di identificazione con i valori in base al settore:

Settore

Identificazione con i valori



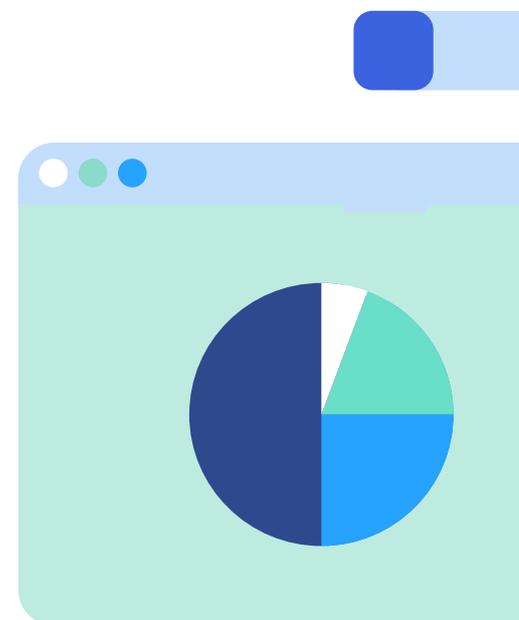
Potrebbe sembrare sorprendente notare che la necessità di identificarsi con i valori è particolarmente forte per i dipendenti nei settori della distribuzione di beni commerciali (GDO), dei servizi finanziari, dell'industria, dei servizi alle imprese, dei servizi alla persona e della pubblica amministrazione. Questi settori, spesso percepiti come pragmatici o focalizzati su obiettivi economici, sembrano tuttavia valorizzare le aspettative legate a un forte allineamento tra i valori personali dei dipendenti e quelli dell'organizzazione.

Al contrario, i dipendenti dei settori Edilizia e Turismo/Tempo libero, pur esprimendo un moderato bisogno di identificazione, hanno aspettative meno pronunciate. Questi risultati sottolineano che lo scopo apparente di un settore non deve essere confuso con le aspettative culturali dei dipendenti, che possono divergere in modo significativo dagli stereotipi relativi al loro settore di attività.

➤ Conclusione sull'estrazione dei dati

Il contratto psicologico desiderato, in particolare nella sua dimensione di identificazione con i valori, rivela che le aspettative dei lavoratori non sempre corrispondono agli stereotipi associati al loro settore di attività. Mentre alcuni settori che sono considerati pragmatici hanno un forte bisogno di relazioni basate sull'allineamento con i valori, altri, che sono più orientati verso missioni umane o sociali, sono caratterizzati da aspettative più transazionali.

Queste osservazioni incoraggiano le organizzazioni ad andare oltre i pregiudizi e a dare un'occhiata dettagliata alle esigenze specifiche dei propri dipendenti. Ciò consente loro di costruire una cultura organizzativa coerente e motivante. Questa coerenza sarà ulteriormente rafforzata, in linea con lo studio precedente, se si ridurrà il divario tra l'immagine proiettata dall'employer branding e la cultura vissuta internamente, promuovendo così una cultura autentica.



APPROFONDIMENTI DEGLI ESPERTI:



UNIVERSITÉ
CÔTE D'AZUR



julhiet  sterwen

03.

Per una cultura autentica!

Dirk Steiner è professore di psicologia sociale del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università della Costa Azzurra ed è anche membro del comitato scientifico di PerformanSe.

Naturalmente, gli abbiamo quindi proposto di discutere con noi le questioni di cultura organizzativa... e tutte le confusioni che ne derivano in termini di percezione!

Quando i dipendenti stessi - come nello studio PerformanSe - parlano di cultura aziendale... Di cosa pensa che stiano parlando veramente?

È difficile saperlo! Gli stessi autori scientifici hanno già difficoltà a mettersi d'accordo. Quando guardiamo alle rappresentazioni sociali, è quasi impossibile sapere se la «cultura aziendale» richiama sentimenti reali nei collaboratori, della loro struttura, o se il termine li fa pensare a qualcosa di idealizzato, a ciò che dovrebbe esistere nella loro esperienza professionale quotidiana. **O, forse, stiamo misurando elementi del clima organizzativo, cioè la percezione dei dipendenti dei valori e delle supposizioni che sono le conseguenze della cultura organizzativa.** È sempre più facile comprendere le percezioni sulle pratiche piuttosto che identificare ciò che è realmente sullo sfondo di ciò che può essere osservato quotidianamente in un'azienda. In altre parole, è abbastanza facile condividere sentimenti

collettivi, ma meno definire con precisione i valori fondamentali, le norme, le narrazioni e i miti che ne sono alla base.

Nello studio, la parola «valori» appare spesso come elemento nella definizione di cultura da parte dei dipendenti, così come parole come «mutuo aiuto», «rispetto», «benevolenza»... Perché pensa che sia così?

Questo è senza dubbio il prodotto di una certa cultura generale di queste tematiche, associata a una visione piuttosto focalizzata su un'immagine positiva che la parola «cultura» può trasmettere e su come vorremmo che le cose funzionassero in un'organizzazione. **Ma ciò che manca in questa analisi sono gli aspetti specifici** della cultura vissuta nell'organizzazione a cui ciascuno degli intervistati appartiene, perché provengono da aziende molto diverse tra loro.

La confusione non nasce anche dal marketing da parte delle organizzazioni, ad esempio in termini di employer branding?

Sì, è vero. Importanti problemi di comunicazione, in particolare in termini di recruitment e strategie commerciali, hanno spinto le organizzazioni a mostrare valori positivi e attraenti... che non sono necessariamente i loro nella realtà. Così come una certa domanda sociale di sostenibilità, ad esempio, richiesta dai clienti o dagli investitori. Possiamo quindi trovarci oggi – più di prima, senza dubbio – **con notevoli lacune tra gli elementi della cultura ufficiale dichiarati e la realtà dei comportamenti praticati e vissuti nell'organizzazione...**

Quale pensa sia la cosa più importante - alla fine - quando si tratta della cultura delle organizzazioni?

Per me, è particolarmente essenziale che i leader accettino di riconoscere davvero qual è la cultura della loro organizzazione. Se corrisponde a ciò che si desidera, allora possono cercare di incarnarla al meglio, sfruttarne i punti di forza, i pregi, le possibilità. E – allo stesso tempo – anche riconoscere i limiti di questa cultura, per poterne tenere conto e progredire. Più ciò che viene espresso ufficialmente è ciò che viene implementato, **più autenticamente la cultura viene vissuta, più contribuirà positivamente alla coerenza strategica e all'allineamento da parte dei dipendenti.**

“È particolarmente essenziale che i leader accettino di riconoscere davvero qual è la cultura della loro organizzazione.”



Dirk STEINER

Professore di Psicologia Sociale del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università della Costa Azzurra

Cultura aziendale: Saperla rendere un alleato della trasformazione!

Luc Tardieu, partner di Julhiet Sterwen dal 2012, dirige il dipartimento Leadership and Management. In occasione di importanti progetti di trasformazione organizzativa, ha quindi molto spesso l'opportunità di confrontarsi con i suoi clienti su tematiche di cultura aziendale.

Gli abbiamo chiesto in che modo – a suo avviso – la cultura di un'organizzazione possa facilitare od ostacolare la trasformazione prevista. E come può evolversi quando necessario...

Per cominciare, come si definisce la «cultura aziendale»?

In senso ampio e aperto, possiamo parlare delle parole usate nell'organizzazione, dei quadri di riferimento, impliciti o espliciti, ma anche di abitudini, miti, storie, tabù... È molto ampio e molto complesso.

In senso più pragmatico e operativo, **queste sono prima di tutto le norme sociali che governano il comportamento all'interno dell'organizzazione, definendo ciò che è desiderabile e ciò che non lo è.** Gli esseri umani sono esseri socievoli, che odiano essere esclusi dal gruppo, quindi cercano costantemente di adattarsi al meglio alle esigenze collettive. Che sono in gran parte definite, ovviamente, dalle pratiche al vertice della piramide.

In che modo la cultura aziendale contribuisce alla performance collettiva?

La cultura dell'organizzazione dice quanto bene l'organizzazione si adatta al suo ambiente. A volte queste modalità preferenziali servono allo scopo, e il cambiamento sarà facilitato, a volte gli rendono un cattivo servizio e ne compromettono le possibilità di successo. **Nei progetti di trasformazione, il trucco è capire e** in questo modo – nell'attuale cultura dell'organizzazione – cosa faccia leva e cosa si limiti il successo.

In termini concreti, come possiamo compiere progressi su queste questioni complesse?

Quando si tratta di questioni di cultura aziendale, c'è una trilogia da prendere in considerazione e da rispettare, che ruota attorno a tre dimensioni che sono sempre all'opera:

Una dimensione di singolarità, nel senso che ogni cultura è unica, perché ogni organizzazione è unica, nel suo business, nella sua storia, nella sua organizzazione, nei suoi valori; una singolarità che non verrà modificata, ma che caratterizzerà l'intero processo, e di cui ovviamente bisogna tenere assolutamente conto.

Una dimensione degli asset, nel senso che alcune dimensioni della cultura aziendale serviranno e faciliteranno i cambiamenti attesi: il senso della relazione, della cooperazione e del consenso, in alcune organizzazioni, o l'interesse per lo sforzo e i risultati concreti in altre, o i progetti a lungo termine...

Infine, una dimensione relativa ad eventuali freni, nel senso alcune dimensioni della cultura dell'organizzazione andranno controcorrente rispetto al cambiamento atteso. Per esempio, in un'organizzazione tradizionale, che è altamente gerarchica, con un'operatività a compartimenti stagni, basata su valori positivi di competenza ed efficienza, sappiamo che la trasversalità e l'agilità saranno più difficili da implementare, anche se sono assolutamente necessari, perché contraddicono comportamenti solitamente desiderabili. Sono questi freni che cercheremo di identificare e comprendere, e poi di «allentare», questi elementi della cultura che cerca di evolvere...

Possiamo cambiare la cultura di un'azienda?

Possiamo sviluppare nuove pratiche! Non si cambia una cultura, non avrebbe senso, ma si può e si deve cercare di maturare nuove pratiche, secondo gli obiettivi di trasformazione definiti. In una forma, naturalmente, che si adatta alle abitudini della collettività... Tutto il nostro lavoro di consulenza consiste quindi, partendo da una diagnosi precisa della cultura dell'organizzazione e del

modo in cui contribuisce o meno a raggiungere il cambiamento atteso, nell'individuare le nuove pratiche necessarie, per poi facilitarne l'implementazione in seguito.

Il modo in cui guarda alla cultura aziendale dei suoi clienti sorprende i loro manager?

C'è sempre uno scarto tra la loro percezione e la nostra, per ovvie ragioni di luoghi e punti di vista, ma le nostre conclusioni spesso servono soprattutto come facilitazioni. Quando presentiamo una diagnosi della cultura dell'azienda in COMEX, i nostri interlocutori in genere non imparano nulla di essenziale, ma la diagnosi permette loro di mettere parole chiare e condivise sulle realtà vissute. E queste parole a loro volta possono supportare la trasformazione.

Cosa vorrebbe dire in conclusione?

La cultura d'impresa non è qualcosa di astratto o etereo, come ancora troppo spesso si crede, è prima di tutto una dimensione molto concreta della vita reale delle organizzazioni, che definisce le modalità operative e le azioni di ogni giorno... Il lavoro sulla cultura non è quindi necessariamente il luogo di una ricerca approfondita, condotta da sociologi o antropologi, ma può essere anche **un lavoro molto pragmatico di evidenziazione del funzionamento collettivo**, al servizio di progetti di trasformazione positiva.

*“Nei progetti trasformativi,
l’arte è capire - nella cultura
dell’organizzazione - cosa funge
da leva e cosa funge da freno”*



Luc TARDIEU
Partner, Julhiet Sterwen

TESTIMONIANZE:

 Châteaufarm' / THE *Good* FAB.

 RÉMY COINTREAU / **Crédit Mutuel
ARKEA**

04.

Châteauforn'...

La cultura al centro

Magaly Charlin Gaudin è di fatto la direttrice delle risorse umane di Châteauforn' dal 2016, ma non usa questo consueto titolo formale. Preoccupata di «contributo più che attribuzione», preferisce il titolo: « **Responsabile Risorse Umane, Talenti & Cultura**», supervisionando due team, uno responsabile del «quadro» dell'esperienza dei Talenti (buste paga, contratti, salute e sicurezza sul lavoro, RS, ecc.), l'altro per scoprire i Talenti, per rivelarli, per «coinvolgerli» e per far vivere la mission. **Noi di Châteauforn' parliamo di Ricchezza Umana perché i Talenti sono considerati ricchezza e non risorse.**

Magaly cresce così all'interno **di un gruppo familiare fondato nel 1996 da più di 2.200 Talenti, animando più di 70 «case»** (sedi di seminari ed eventi), dove l'idea stessa di cultura d'impresa è assolutamente centrale. Magaly ci racconta la sua esperienza, in un'organizzazione costruita fin dall'inizio attorno a un concetto molto forte.

L'idea di «cultura» è parte integrante del tuo titolo di lavoro, cosa rara... Quindi è molto importante qui?

Sì, assolutamente! Il Gruppo nasce nel 1996 attorno a valori molto forti di attenzione e interesse per le persone. Nel 2004 sono stati formalizzati i primi elementi della cultura aziendale. E sono stati rivisti, chiariti e arricchiti nel 2021, alla fine della crisi COVID, che è stata importante per noi poiché non potevamo più incontrare clienti, anche se l'attenzione al cliente è la nostra ragion d'essere. La cultura aziendale è davvero al centro dell'organizzazione. A volte parliamo della nostra cultura qui come del «nostro sistema immunitario»!

Come descriverebbe la cultura aziendale di Châteauforn'?

Nel 2021 l'abbiamo formalizzata attorno a uno scopo, sei valori e altri due principi essenziali. Per darti una rapida panoramica:

La ragion d'essere della nostra missione: «I team di Châteauforn' infondono il loro calore in ogni incontro per ispirare le aziende e permettere loro di scoprire i loro talenti».



I nostri valori sono: Amore per il cliente; Prestazione; Spirito di famiglia; Crescere e far crescere; Audacia e iniziativa; Lealtà e onestà.

Il principio della piramide rovesciata: tutti i dipendenti in campo hanno tutto il diritto di decidere come soddisfare i propri clienti, costi quel che costi, senza chiedere il permesso ai loro superiori. In termini concreti, il capo è il cliente in cima alla piramide. Le Host Couples (le coppie ospitanti) e i loro team sono al servizio del cliente.

Un altro punto importante è che Châteauform' è un'azienda gestita da valori e non da regole.

Come si esprime quotidianamente la cultura aziendale di Châteauform'?

Essa si esprime in particolare nella **scelta delle parole**. In effetti, abbiamo un lessico tutto nostro che viene dato ad ogni nuovo talento che entra a far parte della nostra struttura, nel suo «welcome kit». Inoltre, non ci sono camerieri, cameriere o lavapiatti, ma host per i tavoli e della dimora (Host Couples), perché vogliamo sfruttare al meglio ogni funzione in relazione alla missione complessiva. La cultura si esprime anche attraverso i riti, che per noi sono molto importanti. Per citare solo un esempio, tutte le funzioni di supporto della sede centrale trascorrono tre giorni all'anno in una dimora, durante un «ritorno alle origini», in una funzione di servizio concreta, in sostituzione di un Talent, in loco.

Anche il Comitato Esecutivo nel suo insieme sostituisce l'intero team di una dimora e gestisce il lavoro per una settimana all'anno!

Perché Châteauform' ha integrato fin dall'inizio un approccio globalmente coerente? Come se lo spiega?

L'azienda è stata concepita da **due imprenditori che condividevano valori di servizio molto forti**. Daniel Abittan aveva già creato Photo Service e Grand Optical, e Jacques Horovitz aveva già scritto diversi libri sulla qualità del servizio. Insieme, in modo molto consapevole, hanno voluto mettere la soddisfazione del cliente e delle persone al centro di un'attività. Jacques Horovitz è scomparso nel 2014, ma l'azienda è rimasta un'azienda a conduzione familiare. Più del 50% del capitale appartiene alla famiglia di Daniel Abittan, il resto ad amici. Il senso del lungo termine è quindi molto naturale, a differenza dei gruppi gestiti da chi si occupano principalmente di una rapida redditività a breve termine.

In che modo questa forte cultura aziendale contribuisce realmente alla performance collettiva? Si possono creare connessioni concrete?

Sì, certo, molto semplicemente. Il motivo per cui i clienti si rivolgono a noi è prima di tutto perché offriamo un'esperienza qualitativa, calorosa, «senza preoccupazioni». Per far ciò, ogni giorno, abbiamo bisogno di team che siano **molto impegnati quotidianamente e abbiano un grado di autonomia molto ampio per soddisfare tutte le esigenze dei clienti**. Ad esempio, il principio di una piramide rovesciata contribuisce in modo molto diretto alle prestazioni che, per noi, sono assolutamente inscindibili dalla soddisfazione del cliente...

Ci sono altri due principi che sono ugualmente importanti nella nostra cultura: i **Servant Leader e la nozione di Benessere organizzativo**.

Il Servant Leader è al servizio della sua squadra. Promuove la fiducia, la collaborazione e la responsabilità. Ogni Talento è autonomo e contribuisce notevolmente alla performance collettiva.

Il Benessere organizzativo, è la convinzione che la benevolenza sia il terreno fertile per la performance. Si traduce in autonomia e fiducia a priori, corresponsabilità e attenzione al benessere dei nostri Talenti.

È entrata a far parte del Gruppo nel 2009, è stata lei stessa (Host Couple)... Come si evolve la cultura di Châteauform' nel tempo?

Lavoriamo sulle parole, sui riti, ogni volta che è necessario, ma la cosa più impegnativa oggi è soprattutto la crescita dell'azienda. Sta diventando sempre più difficile - ora con più di 2.000 talenti - mantenere la struttura

snella, importante per noi fin dall'inizio. Abbiamo bisogno di creare funzioni di middle management, e personalmente sono molto attento a dare loro un contenuto e un significato, senza alterare lo spirito generale.

In che modo anche i più giovani all'interno del Gruppo partecipano a un cambiamento della cultura aziendale?

I giovani ci sfidano ancora di più sulla Mission, e questo è un bene! Perché vogliono un impatto, un impatto positivo sull'ambiente, un forte impatto in termini di relazioni umane. E li sfidiamo anche in termini di feedback, condivisione e responsabilità. Perché l'autonomia e l'iniziativa hanno senso solo in un quadro condiviso...

Un'ultima considerazione, per concludere?

Crede che l'esempio di Châteauform' dimostri che una cultura chiara, forte e condivisa crea davvero le condizioni per l'impegno dei Talenti... Quindi una performance davvero sostenibile!

“Una cultura chiara, forte e condivisa crea davvero le condizioni per un impegno dei Talenti... performance davvero sostenibile!”



Magaly CHARLIN GAUDIN,
DRH de Châteauform'

Cultura aziendale: definirla, condividerla... e incarnarla!

Marc-Henri Bernard è **Direttore delle Risorse Umane di Rémy Cointreau** dal 2015, un gruppo familiare di **2.000 dipendenti**, con valori molto forti e marchi storici, dove l'idea stessa di cultura aziendale sembra naturale...

Ci dà la sua visione di cosa sia per lui la cultura aziendale, il suo significato e la sua utilità, ma anche come incarnarla concretamente nella realtà delle azioni HR quotidianamente.

L'idea di «cultura aziendale» è importante per lei? Si tratta di un'espressione che usa internamente?

Sì, assolutamente! Personalmente sono convinto **dell'importanza di difendere e condividere una cultura collettiva forte, e quindi esplicita**. E noi di Rémy Cointreau abbiamo anche messo a punto un intero processo per spiegare i valori del Gruppo, ma anche i comportamenti attesi e la cultura aziendale sul lavoro...

In che modo il Gruppo ha integrato un approccio globale?

Quando sono entrato a far parte del Gruppo

nel 2015, abbiamo notato che ogni marchio (Rémy Martin, Cointreau, ecc.) aveva valori piuttosto chiari, ma che il Gruppo nel suo insieme non li aveva mai espressi o formalizzati. Abbiamo quindi intrapreso un approccio collettivo per metterli in primo piano.

Ma, soprattutto, si è poi iniziato a riflettere su come tradurre questi valori in comportamenti concreti, per fare in modo che questi comportamenti fossero resi espliciti, monitorati e misurati. Infine, nel 2022, ci siamo impegnati a formalizzare la cultura del Gruppo, al fine di condividerla internamente con tutti i dipendenti, nessuno escluso, e di renderla davvero "collante" comune.

Cosa caratterizza la cultura aziendale di Rémy Cointreau?

La risposta non è così semplice da esprimere in poche parole, ma potrei riassumere tutto dicendo che siamo:

Esigenti, perché i nostri prodotti devono naturalmente essere ai vertici delle loro categorie rispettive.

Attenti al rispetto per la persona, allo spirito di gruppo ma anche all'autonomia... che sono indicatori molto forti del Gruppo.

Molte segnalazioni di stupore da parte dei nuovi assunti testimoniano la loro sorpresa per l'aiuto disinteressato che riceveranno molto facilmente internamente quando saranno integrati.

Anche un'idea di lungo termine, ovviamente, perché i nostri prodotti hanno bisogno di tempo, molto tempo, come la cura dei terroir da cui provengono. E poiché il gruppo è un gruppo storico, familiare, è capace di proiettarsi su periodi di tempo significativi, al di là dei risultati economici a breve.

In che modo queste dimensioni si esprimono concretamente e quotidianamente in un'attività HR?

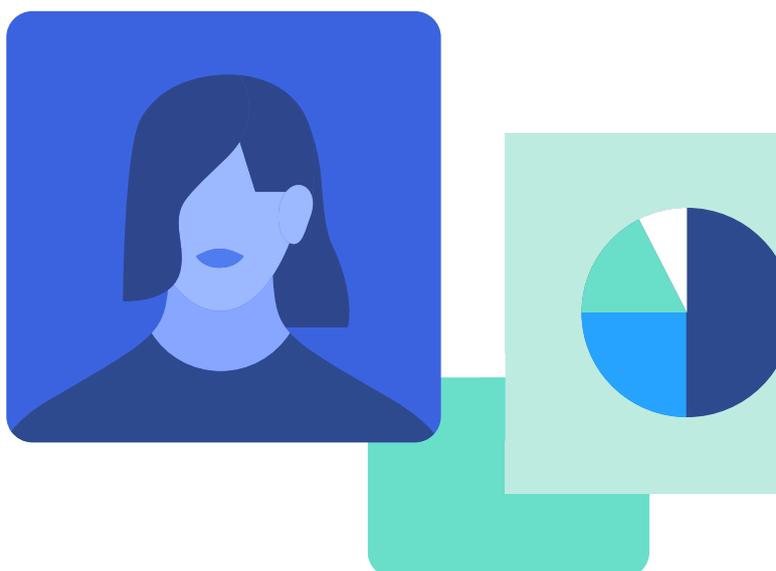
Il rispetto per la persona, lo spirito di collaborazione, ad esempio, diventano per noi chiavi imprescindibili per il recruiting, sia nel modo in cui lo svolgiamo che nelle qualità che ricerchiamo nei nostri candidati. Ci esercitiamo quindi senza test, solo nei colloqui e durante gli incontri successivi. E per incarnare la fiducia che abbiamo in loro, siamo stati tra i primissimi ad abolire il periodo di prova per i nuovi assunti, nel 2019...

Il senso del lungo termine si esprime nel desiderio permanente di rendere tutti i nostri dipendenti soddisfatti e per consentire loro di evolvere in modo sostenibile all'interno del Gruppo. Il team dei talenti non è legato alla Direzione delle Risorse Umane, ma alla Direzione Generale, per una

maggiore libertà, con proposte di mobilità interne, in Francia e a livello internazionale. Ciò garantisce Follow-up personalizzato di quasi 600 persone dal vivo...

In che modo la cultura aziendale contribuisce realmente alla performance collettiva? Si possono creare connessioni concrete?

Sì certo. Ci aiuta a reclutare personalità veramente compatibili, con una qualità di matching sostenibile superiore. Ci permette anche di definire meglio i comportamenti collettivi attesi, per monitorarli e valutarli meglio. Più in generale, infine, è un collante per tutto il Gruppo e ci permette di essere fieri di far parte di questa azienda. Facilita inoltre tutte le partnership di cui il Gruppo ha bisogno. Nella competizione tra compagnie di alcolici per acquisire nuovi talenti, la qualità percepita della nostra cultura aziendale può infatti essere una risorsa preziosa.



Prima di lavorare in un'azienda, è stato un grande sportivo (pallamano internazionale francese), quindi la tentazione di chiederle un parallelo con il mondo dello sport è grande...

In una squadra di sport di squadra, **le prestazioni sono sempre il prodotto dell'ambizione, della coerenza... e di un primato del gruppo sull'individuo!** Non si vince un campionato, ad esempio, senza essersi proiettati sull'obiettivo, senza aver messo in campo tutti i mezzi possibili per raggiungerlo e senza aver costruito il gruppo attorno a esso, riuscendo a privilegiare la dimensione collettiva rispetto all'ego individuale. Per raggiungere i risultati, i gap nelle singole prestazioni sono marginali: che tu abbia segnato sei gol o sbagliato tre tiri è importante solo sul momento. Ma è sempre la performance del gruppo che alla fine ha senso.

Un'ultima considerazione?

La cultura di un'azienda sarà tanto più vera, viva ed efficace quanto più sarà raccontata e condivisa, certo, ma anche incarnata in modo molto concreto. Dobbiamo essere in grado di tradurla in comportamenti attesi concreti, misurare questi comportamenti... e trarre conclusioni se necessario, anche difficili. Se si vuole sviluppare un vero spirito di collaborazione, ad esempio, non devono essere solo belle parole sui manifesti alla reception o sul sito web aziendale, ma una vera e propria aspettativa, da parte di tutti, chiara e senza compromessi.

“La cultura di un'azienda sarà tanto più reale, viva ed efficace quanto più è trasmessa e condivisa, certo, ma anche incarnata in modo molto concreto.”



Marc-Henri BERNARD
Direttore delle Risorse Umane di
Rémy Cointreau

Scopo e mission...

la spina dorsale dell'azienda!

Pierre Tucoulat è il co-fondatore di The Good Fab a Nantes. Piccola struttura dedicata a la progettazione e la realizzazione di oggetti di qualità per le aziende (regali, gadget, prodotti brandizzati) costruita attorno a una missione chiara e forte: progettare e produrre oggetti utili e sostenibili promuovendo il know-how locale, in Francia e in Europa occidentale.

Ci dà **la sua visione imprenditoriale** di ciò che la cultura aziendale significa per lui, e come ispira tutte le azioni quotidiane dell'organizzazione.

Ha creato The Good Fab - con Carla, la sua compagna - attorno a un'idea forte... Quali parole usa raccontarla?

Spontaneamente, ci piace parlare della nostra «**mission**», se non della nostra «**ragion d'essere**», parole forti, coinvolgenti, ispiratrici. Naturalmente, si parla anche di «**valori**» condivisi, in particolare di trasparenza e integrità. D'altra parte, il termine cultura non è una parola che usiamo tra di noi...

Come le è venuta l'idea di strutturare formalmente uno scopo? È questo all'origine del vostro progetto comune? Ha iniziato con quello?

No, non è arrivato subito. Inizialmente, avevamo creato una prima struttura – Zeste – attorno alla sola produzione in Francia di bottiglie d'acqua in acciaio inossidabile di alta

qualità, e la mission generale non ci era ancora così chiara, a dire il vero. È stato poi creando The Good Fab, su una base di offerta più ampia, che siamo stati in grado di identificare meglio, manifestando la nostra mission, e quindi anche trasmettendola meglio. Su questa base di coerenza, siamo stati anche in grado di **essere certificati come B Corp.**

In che modo questo scopo impatta la vita dell'azienda?

Per me deve davvero ispirare ogni gesto, ogni pratica, ogni processo, ogni relazione, essere costantemente diffusa in tutta l'azienda, **costituire così l'asse portante del progetto, garantirci direzione e coerenza...**

Perché questo è importante in termini concreti su base giornaliera?

Questo è importante **nel recruitment**, per attrarre personalità che ci corrispondono. È importante **nella gestione**, perché la qualità del progetto comune deve renderci orgogliosi di questo che facciamo insieme. E questo è importante **per i clienti**, per avere storie reali e avvincenti da raccontare! Ci impegniamo a promuovere i nostri prodotti, a parlare dei nostri fornitori, a fornire loro quante più informazioni possibili su ciò che viene fatto, dove, come, da chi, nel modo più vivace e trasparente possibile...

Ma questo la limita in qualche modo?

Sì certo... **Ma ci permette di rimanere sulla strada giusta!** Questo può portarci a non assumere candidati competenti, ad esempio, che però non sarebbero in linea con i nostri valori. E, soprattutto, ci porta a rifiutare potenziali ordini, soprattutto da grandi aziende per grandi volumi, dove le esigenze di prezzo sono spesso incompatibili con le nostre logiche qualitative. Non è sempre facile per noi in termini di sviluppo... Ma questo è il prezzo da pagare per rimanere integri nel nostro modello, con fornitori locali e massima tracciabilità.

Quali clienti apprezzano di più il progetto che proponete?

Abbiamo molti **clienti PMI nell'industria e nell'energia**, che, come noi, hanno una vera e propria cultura del prodotto. Attriamo anche molti **clienti da tutto il mondo** che apprezzano il senso della nostra azione, la trasparenza dei nostri discorsi, l'attenzione all'occupazione locale... E anche **i clienti del lusso**, sempre attenti all'altissima qualità in tutte le loro offerte...

Vuole crescere ancora di più?

Certo! E prima di tutto per il piacere dell'avventura collettiva, per assumere persone nuove, per sviluppare insieme qualcosa.

Se avesse qualche consiglio da dare ai giovani imprenditori sui temi dei valori e delle missioni?

Attenzione ai valori affissi sui manifesti nelle aziende, spesso non hanno molto significato o impatto. Preferire missioni chiare, concrete e impegnatevi nel quotidiano...

“ È importante nel recruitment, attrarre personalità che ci corrispondono. È importante nella gestione, perché la qualità del progetto comune deve renderci orgogliosi di ciò che facciamo insieme.”



Pierre TUCOULAT
Co-fondatore di The Good Fab

Cultura aziendale,

purpose, mission: il manager al centro

Fabienne Quiniou è una project manager interfunzionale con esperienza manageriale presso il Crédit Mutuel Arkéa, in un gruppo bancario di origine bretone con 11.000 dipendenti, Un'azienda «mission-driven» che dal 2020 ha uno scopo esplicito.

Per noi è una testimonianza di quella che è la cultura del Gruppo, ma anche del ruolo chiave che i manager devono giocare nella sua incarnazione aziendale, nella sua coerenza e nella sua evoluzione.

L'idea di cultura aziendale è importante nel gruppo Crédit Mutuel Arkéa?

Sì certo. Non ne parliamo tutti i giorni con i nostri 11.000 dipendenti, ma tutti sanno di appartenere a un gruppo bancario cooperativo, costruito attorno alle radici bretoni e a valori collaborative molto forti. E questo è tanto più vero in quanto dal 2022 siamo un'azienda «mission-driven», con uno scopo ormai esplicito, co-costruito e ampiamente condiviso internamente, attorno all'ambiziosa visione dello sviluppo sostenibile.

Cosa significa per lei una «cultura aziendale»? Cosa associ naturalmente a questa espressione?

Per me c'è prima di tutto una storia, delle origini. Poi c'è il sistema di valori condivisi che si è costruito nel tempo.

Ma credo anche che tutto ciò che riguarda il modo di pensare e di affrontare le questioni

insieme sia molto importante. In quanto tale, la linea manageriale ha un ruolo molto importante da svolgere nell'incarnare quotidianamente la coerenza desiderata. Per questo motivo nel 2022 abbiamo sviluppato anche un framework manageriale specifico per il Gruppo...

Come potremmo caratterizzare in poche parole la cultura del Gruppo?

In ciò che ci definisce c'è innanzitutto la **dimensione cooperativa**, i valori mutualistici, la relazione con i soci che partecipano alla governance del Gruppo e l'importanza di valori di collaborazione molto forti che ne derivano. Trovo anche molto interessante che il Gruppo sia ora guidato da due donne, che lavorano in coppia. Come l'incarnazione diretta di valori e pratiche collaborative...

Poi c'è una **dimensione di innovazione**, un modello di sviluppo aperto, una vera e propria cultura imprenditoriale, forse un'eco della cultura dei marinai in Bretagna, del rischio e dell'esplorazione.

Infine, c'è anche questo lato terroso, ancorato al suo territorio, che si caratterizza per il **gusto per il lavoro e l'umiltà**. Ci piace fare le cose qui, e dimostrarlo, concretamente!

In che modo la cultura dell'organizzazione può essere una leva per la performance collettiva?

Quando creiamo uno scopo vogliamo **formalizzare, esprimere e rendere esplicita una visione a lungo termine e un progetto di sviluppo positivo**, che fanno parte della cultura del Gruppo. Quindi, in ultima analisi, generare un aumento delle prestazioni, sia finanziarie che extrafinanziarie, perché ci assicuriamo sempre di conciliare le due dimensioni.

La ragion d'essere sarebbe quindi sia espressione di cultura aziendale... E l'intenzione di evolversi?

Giusto. In un gruppo come il nostro, dovevamo **rappresentare una vera autenticità**, non si poteva parlare di commercializzare una mission da zero, per questo ci siamo presi il tempo di costruirla e condividerla, coinvolgendo davvero tutti gli stakeholder. Ma allo stesso tempo ha anche lo scopo di definire un percorso e di aiutarci a orientare il modello di business al fine di raggiungere i nostri obiettivi di sviluppo sostenibile.

Più specificamente, ti occupi delle questioni relative all'esperienza manageriale... In che modo il manager è considerato in questo caso?

Il manager ha per sua natura un ruolo centrale nell'incarnazione quotidiana della cultura, dei valori e dei modelli. **È il perno attorno al quale si organizzano le azioni e i team**. È lui il garante della verità del modello, di cui è sia il testimone che l'agente.

Deve quindi avere una visione molto chiara del suo ruolo, e non è detto che sia stato sempre così, in un gruppo composto da una trentina di entità diverse. Da qui l'idea di implementare un vero e proprio framework manageriale comune, naturalmente co-creato anche con i team.

Su quali principi si basa il quadro di riferimento?

Per citare solo la «frase chiave», abbiamo definito insieme la sua missione complessiva all'interno del Gruppo come: **«Riuscire nel nostro progetto collettivo creando le condizioni che ci permettano di rivelare e far crescere i talenti di ogni individuo»**. Sempre in modo coerente, specifico per il Gruppo e la sua cultura, nel rispetto dei valori della collaborazione e di una visione a lungo termine...

Credo che il quadro di riferimento sia quindi allo stesso tempo lo specchio di una realtà vissuta, l'eco dei valori umanistici e l'incarnazione della ragion d'essere, nel contesto di un allineamento globale dell'organizzazione dalle funzioni di gestione...

“Il manager per sua natura ha un ruolo centrale nell’incarnazione quotidiana della cultura, dei valori e dei modelli. È il perno attorno al quale si organizzano le azioni e i team. È lui il garante della verità del modello.”



Fabienne QUINIOU
Responsabile di progetto,
Crédit Mutuel Arkéa

SOMMARIO

Una cultura aziendale: a cosa serve?

05.

Una cultura aziendale: a cosa serve?

Identificare, coltivare e condividere una forte cultura aziendale ha molti vantaggi dal punto di vista delle risorse umane.

In sintesi, una rapida rassegna di alcune dimensioni chiave:

Migliore recruitment



Questo è senza dubbio il vantaggio più diretto ed evidente. **Un forte employer branding**, se si basa su una vera e propria cultura aziendale, può essere un fattore chiave di successo.

Preferiamo sempre lavorare a fianco di chi conosce i propri valori, li incarna e li difende con convinzione! È questa solida base che permette di costruire incontri positivi e duraturi tra i lavori, gli individui e l'organizzazione che li ospita.

Secondo Heskett e Kotter, autori di «Culture and Performance: The Second Wind of the Company», le aziende con una forte cultura condivisa dai dipendenti hanno sei volte più successo di quelle con una cultura debole. I talenti sono attratti dalla performance e la coltivano a loro volta.

Migliore retention



L'esperienza dei mestieri e la memoria del know-how costituiscono un patrimonio importante per l'organizzazione, che ha quindi tutto l'interesse a preservarlo e mantenerlo per fare la differenza. Tuttavia, convincere i dipendenti a far parte della nostra organizzazione significa incoraggiare il loro impegno. E l'impegno non è estraneo alla cultura dell'organizzazione...

Uno studio di Audrey Charbonnier-Voirin, ad esempio, mostra che l'intenzione di lasciare l'organizzazione è più debole quando i dipendenti valutano positivamente la cultura aziendale. È quindi importante considerare la visione dell'organizzazione ed esprimerla attraverso la sua cultura per offrire un modo chiaro e diverso di vedere il futuro. Senza questo, perché i dipendenti non dovrebbero andare dal miglior offerente?

Più la cultura dell'organizzazione è visibile, assunta e incarnata, più diventa una potente leva di lealtà. Attrae, trattiene e motiva le persone che le assomigliano. Dire chi sei con integrità e vivere la cultura aziendale al massimo crea un circolo virtuoso.

Migliore gestione



Per saper gestire bene, è necessaria anche una chiara consapevolezza di ciò che viene richiesto ai manager dall'organizzazione. Tuttavia, questa visione precisa e condivisa è spesso carente nella realtà. Ciò è tanto più vero in quanto i modelli utilizzati sono troppo spesso ispirati da fonti esterne, regole generali e discorsi teorici.

D'altra parte, se il **quadro di riferimento manageriale si basa sulla coerenza con la cultura aziendale**, e se questa cultura è autentica, chiarisce davvero le basi comuni e rafforza la condivisione collettiva. Darà a ciascuno chiavi specifiche di comprensione, in connessione con la vita quotidiana e il quadro comune di una realtà vissuta.

Migliore evoluzione



Non ci possono essere prestazioni sostenibili senza adattamenti alle variazioni ambientali e non ci possono essere adattamenti di successo senza trasformazioni ben condotte. Tuttavia, troppi progetti di trasformazione falliscono, perché i fattori umani al lavoro sono sottovalutati (si vedano ad esempio gli studi di BCG e McKinsey).

Lo studio e l'analisi puntuale della cultura organizzativa risponde a queste tematiche per non trascurare ciò che qui è in gioco per tutti gli stakeholder. Si tratta infatti di una visione molto utile delle rappresentazioni, delle convinzioni, dei processi in corso e delle barriere psicologiche che possono limitare il grado di adattamento dell'organizzazione alle sfide che incontra. E questo per promuovere l'agilità e l'adattamento...

TIPS

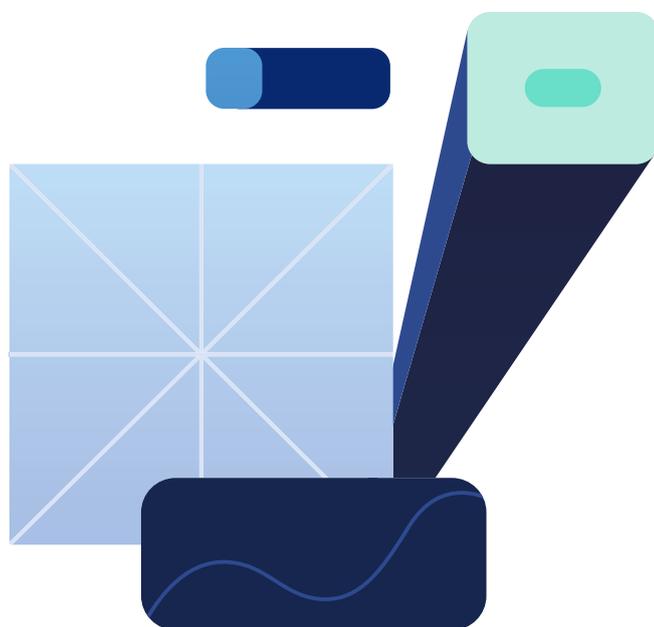
Come definire la cultura aziendale?

06.

Come si definisce la cultura aziendale?

La cultura di un'azienda è come una struttura stabile che influenza il comportamento. Queste norme, valori e modi di fare le cose durano nel tempo. Ma è anche il comportamento quotidiano di ogni persona a costruire e trasformare, in modo sottile, questa cultura. Le azioni individuali e collettive rafforzano o modificano questa base culturale senza alterarne la stabilità fondamentale. Per capire veramente la cultura, è quindi essenziale studiare i comportamenti dei suoi membri, perché ne sono sia un riflesso che una fonte.

In questa parte proponiamo il metodo PerformanSe in tre passaggi. Ha lo scopo di identificare e analizzare questi comportamenti per comprendere e caratterizzare meglio la cultura di un'azienda.



01.

> Identificazione dei marker culturali attraverso un approccio esplorativo

Il metodo inizia con una serie di interviste (una decina) su ciò che manager e dipendenti vivono quotidianamente. Si tratta di identificare i primi fattori che modellano le prestazioni all'interno dell'azienda. Questo identifica gli elementi della cultura che potrebbero motivare i dipendenti, ma anche quelli che potrebbero trattenerli. **Più nello specifico, gli elementi da individuare sono:**

- Comprensione da parte dei dipendenti della visione dell'azienda;
- Comprensione della politica aziendale;
- Comprensione dei processi di prestazione lavorativa;
- L'impatto della responsabilità sociale d'impresa a diverse scale.

> Come? Intervistare i dipendenti!

È difficile estrarre marker culturali senza comprendere l'esperienza quotidiana sul lavoro. Ci sembra fondamentale essere in grado di valutare oggettivamente ciò che provano i manager e i dipendenti per raccogliere ciò che piace loro, ma anche le loro paure e aspettative.

Per guidare le interviste, utilizziamo quelle che chiamiamo mappe dell'esperienza. Queste consentono una raccolta dell'esperienza dei dipendenti e un'analisi strutturata.

Il nostro consiglio:

A seconda delle dimensioni della tua organizzazione, intervista una dozzina (o più) di dipendenti (manager, middle manager e dipendenti) utilizzando materiali come le "schede esperienza". Garantendo l'anonimato, queste schede permetteranno ai partecipanti di esprimere la propria visione della cultura interna dell'azienda. L'analisi evidenzierà gli elementi della cultura così come sono effettivamente vissuti nell'organizzazione.

02.

> Un approccio basato sull'analisi di dati quantitativi

La seconda fase del nostro metodo mira ad acquisire dati comportamentali e dati sulle rappresentazioni dei dipendenti. Questi dati permettono una descrizione oggettiva degli standard operativi preferiti all'interno della struttura.

Ciò consente di indagare:

- Competenze manageriali preferenziali: Team Management, Activity Management, Change Management.
- Le principali motivazioni e le condizioni ambientali necessarie per la loro espressione.
- Comprensione del contratto implicito che lega la popolazione all'azienda (contratto psicologico desiderato)
- Modelli cognitivi (rappresentazioni mentali)
- Dati di coinvolgimento (affettivo/cognitivo)

> Come? Usa questionari standardizzati!

Sarebbe difficile estrarre questi marker culturali senza dati quantitativi. Ci sembra quindi essenziale essere in grado di valutare oggettivamente i comportamenti, le modalità di interazione, le motivazioni, il contratto psicologico desiderato e i termini della relazione implicita tra i dipendenti e la loro organizzazione al fine di identificare le modalità di funzionamento preferite.

Il nostro consiglio:

Per procedere con questo passaggio, è possibile rivolgersi a un fornitore di servizi come PerformanSe utilizza un questionario (dalla durata di circa 15 minuti a persona) per misurare questi diversi aspetti su un campione rappresentativo. I nostri questionari possono quindi essere utilizzati per produrre una mappa che illustri le rappresentazioni, le motivazioni e i comportamenti derivati dalle norme di funzionamento intra-organizzativo.

03.

> Workshop per confermare le ipotesi

Attraverso laboratori di gruppo, la terza fase mira a confrontarsi con le ipotesi (risultati) delle due fasi precedenti al fine di confermare lo «spirito della casa» e le regole che guidano il funzionamento interno quotidiano.

Questi workshop ti permettono di:

- Determinare il processo decisionale in base agli scenari
- Confermare le ipotesi dell'approccio esplorativo
- Confermare le ipotesi dell'analisi dei dati
- Limitare i bias cognitivi
- Convalidare i principi per proiettarsi positivamente
- Fare chiarezza rispetto a ciò che caratterizza precisamente l'azienda.

> Come? Realizza un "focus group"!

Sarebbe difficile validare le ipotesi senza confrontarle con le situazioni e la loro operatività. Ci sembra utile proporre scenari basati sulle ipotesi e interrogare la popolazione interna sulla sua comprensione e sulla validità dei marker culturali individuati nei passaggi precedenti.

Il nostro consiglio:

Da 2 a 3 focus group di 8/10 persone permetterebbero di giudicare se i principi di appartenenza evidenziati nei passaggi precedenti si applicano bene nel contesto dell'azienda.

Conclusione:

Cultura aziendale: conoscerla, riconoscerla... e utilizzarla al meglio!

Ci sembra quindi fondamentale conoscere e riconoscere davvero la cultura all'opera in ogni organizzazione, per poterla coltivare, rafforzare, stimolare, misurarne i limiti, mettere in gioco le sue abitudini e arricchire la sua narrazione.

In un momento di «guerra» per i talenti, ricco di trasformazioni, dove ogni selezione e promozione è allo stesso tempo una sfida, un'opportunità e una difficoltà, dove ogni decisione ha un effetto immediato sulle performance, per la cultura aziendale che si basa su una visione chiara, degli standard operativi sono un asset essenziale per fare scelte consapevoli.

Implica l'allontanamento dai grandi principi, dalle tendenze e dagli elementi di linguaggio che più spesso si riferiscono all'employer brand.

Senza una cultura che sia veramente spiegata, nutrita e sostenuta, il rischio dell'anonimato, della standardizzazione e quindi anche del disimpegno è grande! A maggior ragione in un mondo in cui le organizzazioni hanno già una forte tendenza a assomigliarsi sempre di più, sotto l'impatto della tecnologia, della regolamentazione o dell'internazionalizzazione...

Per esistere in modo sostenibile e riconosciuto, per reclutare e trattenere in modo incisivo, per gestire le trasformazioni

nel modo più accurato possibile, il più vicino possibile alla realtà dell'organizzazione, è importante sapere chi sei, e anche farlo conoscere.

Una cultura che sia solo immagine e teoria avrebbe certamente il vantaggio di accontentare il maggior numero di persone, ma con il rischio di non essere al passo con i reali standard di funzionamento e di essere poi alla base di errori di valutazione.

Tutti noi abbiamo qualcosa da guadagnare specificando oggettivamente le basi della nostra cultura organizzativa, nei suoi angoli meno visibili e più impliciti, per agire con lucidità e il più vicino possibile alla realtà. Analizza il grado di resilienza attraverso una misurazione oggettiva delle risorse, dei mezzi e dei processi per far fronte ai periodi critici.

Infine, promuove l'impegno sostenibile evidenziando chiare regole del gioco per adattarsi alle sfide del mercato.

No, decisamente, la cultura aziendale non è un'opzione! E, no, non è solo un'immagine e un ideale. È, in definitiva, ciò che fonda la nostra personalità organizzativa e la nostra differenza!

Dominique Duquesnoy

Amministratore delegato di PerformanSe



Editore di test ed esperto in psicometria, PerformanSe è specialista nella valutazione e nello sviluppo delle soft skills.

Da oltre 35 anni, PerformanSe basa la sua esperienza sulla conoscenza dell'individuo sul lavoro, con la convinzione che questa conoscenza sia essenziale per le prestazioni dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con un'ampia gamma di soluzioni di valutazione e servizi di consulenza, PerformanSe supporta ogni anno più di 1500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di recruitment, gestione della carriera, delle competenze e sviluppo individuale e collettivo.

Grazie a tutti coloro che hanno contribuito a questo white paper:



 performanse