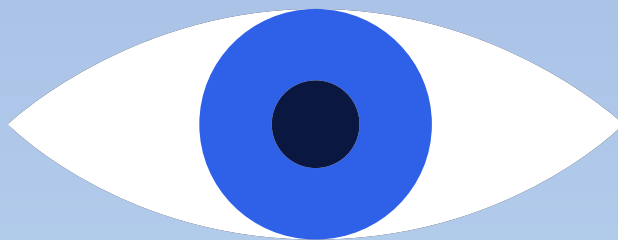


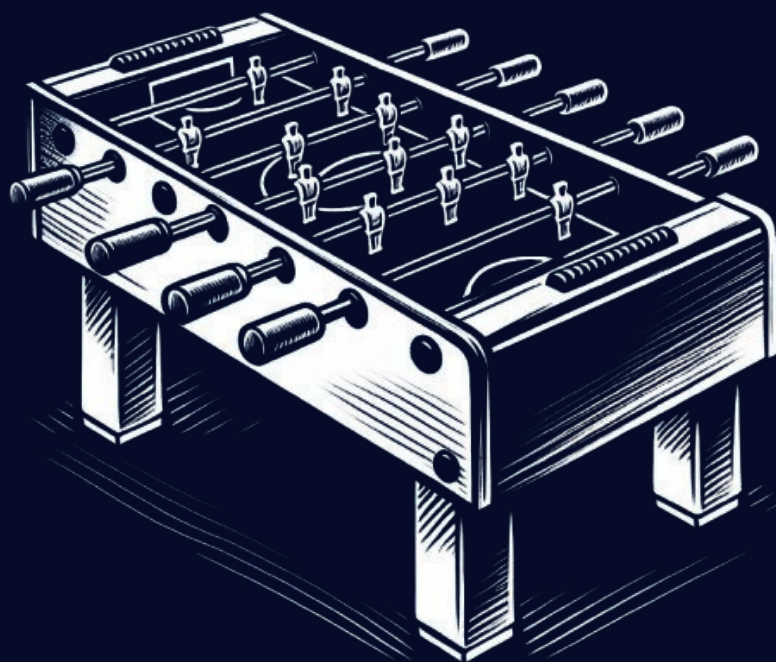
WHITEPAPER

Organisatiecultuur :

wat employer branding niet overbrengt

Studieresultaten - Getuigenissen - Deskundig advies





*Dit is geen
bedrijfscultuur.*

Redactioneel

Om de best mogelijke beslissingen te nemen...

In een wereld waarin technologie razendsnel evolueert en markten voortdurend in beweging zijn, zoeken bedrijven steeds opnieuw naar manieren om zich te onderscheiden. Toch is er, los van innovaties en marktstrategieën, één fundamenteel element dat écht het verschil kan maken: de bedrijfscultuur. Zoals de bekende uitspraak luidt: “De bedrijfscultuur is het enige concurrentievoordeel dat duurzaam is.”

Maar wat bedoelen we daar nu precies mee?

Het begrip wordt vaak ingeroepen, maar zelden scherp omschreven. Het wordt regelmatig in de schijnwerpers geplaatst, maar meestal in de mist van vage concepten. Het beïnvloedt onze keuzes, maar is zelden gestoeld op tastbare of rationele fundamenten.

Kortom: bedrijfscultuur is vaak het decor van een ideaalbeeld – een verhalende constructie die tegelijk aantrekkelijk moet zijn, intern én extern.

En toch is net die bedrijfscultuur uniek en nauwelijks te kopiëren, in tegenstelling tot technologische voorsprong of markttactiek, die sneller kunnen worden ingehaald door concurrenten. Een bedrijfscultuur ontstaat geleidelijk, via het handelen en de beslissingen van leiders, groeit dankzij de ervaring van werknemers, krijgt vorm via gedeelde normen en gewoonten – en wortelt in collectieve processen en overtuigingen.

In een economisch klimaat dat almaar competitiever wordt, blijkt bedrijfscultuur meer dan ooit het enige écht duurzame concurrentievoordeel. Ze is het kapitaal dat werknemers verbindt, het kompas dat innovatie aanstuurt, en het schild dat organisaties beschermt tegen marktverstoringen. Investeren in bedrijfscultuur is investeren in de toekomst.

Daarom hebben we ervoor gekozen deze Whitepaper volledig te wijden aan het thema organisatiecultuur – een onderwerp dat tegelijk essentieel is en, door haar aard, moeilijk te vatten.

Zoals steeds hebben we daarvoor een waaier aan perspectieven samengebracht: inzichten van experts, getuigenissen uit het werkveld, een ad-hocstudie, relevante literatuur én reflecties van onze eigen R&D-teams. We hopen zo – al is het maar een beetje – licht te werpen op een complexe vraag die tegelijk cruciaal is.

We wensen u bijzonder veel leesplezier.

Dominique Duquesnoy

Algemeen directeur PerformanSe

“De bedrijfscultuur wordt in de loop der tijd opgebouwd door de acties en beslissingen van leiders, versterkt door de ervaringen van werknemers, codes en normen, en is gebaseerd op gemeenschappelijke processen en gedeelde overtuigingen.”



Dominique DUQUESNOY
Algemeen directeur
PerformanSe

Inhoudsopgave

01. Inleiding

Het concept bedrijfscultuur: oorsprong, aanpak en nut - p.6

02. Studieresultaten & commentaar

Inzicht in de beleving van het concept... en zijn grenzen - p.11

03. Standpunten van een expert

Voor een authentieke cultuur!

Met Dirk Steiner, professor aan de Université Côte d'Azur - p.17

Bedrijfscultuur: inzetten als bondgenoot van transformatie

Met Luc Tardieu, partner bij Julhiet Sterwen - p. 19

04. Getuigenissen

Bedrijfscultuur definiëren, delen... en belichamen!

Met Marc-Henri Bernard, HR-directeur van Rémy Cointreau p.23

Bestaansreden en missie..... de ruggengraat van het bedrijf!

Met Pierre Tucoulat, medeoprichter van The Good Fab p.26

Châteaufarm'... cultuur als kloppend hart van de organisatie

Met Magaly Charlin Gaudin, HR-directeur van Châteaufarm - p. 28

Bedrijfscultuur, bestaansreden, missie: de manager staat centraal.

Met Fabienne Quiniou, verantwoordelijke transversale projecten, Crédit Mutuel Arkéa - p. 30

05. Samenvatting

Welk doel dient een bedrijfscultuur? p. 32

06. Expertvisies

Definitie van het concept bedrijfscultuur. p. 35

INLEIDEND ARTIKEL

Het concept bedrijfscultuur: oorsprong, aanpak en nut

01.

Het concept bedrijfscultuur: oorsprong, aanpak en nut

In een context waarin organisatiecultuur – of bedrijfscultuur – via talloze invalshoeken wordt benaderd en een steeds belangrijkere rol speelt binnen HR-vraagstukken en bredere organisatiedynamieken, leek het ons zinvol om **enkele theoretische bakens uit te zetten**.

Antoine Panchout, arbeidspycholoog en lid van de R&D-teams van PerformanSe, schetst hieronder een beknopt overzicht van de belangrijkste academische benaderingen van de organisatiecultuur.

➤ Een historische benadering

In de jaren 60 waagden enkele kleine Japanse autobouwers, zoals Toyota en Honda, zich op de Amerikaanse markt in de hoop er groeikansen te creëren. Tot hun eigen verbazing werden de nieuwkomers er door de lokale industriereuzen, zoals Ford en General Motors, al snel gezien als geduchte concurrenten, ondanks hun beduidend kleinere productiecapaciteit.

Dit fenomeen – vaak omschreven als het “Japanse productiviteitswonder” – trok de aandacht van Amerikaanse bedrijfsleiders, die gefascineerd waren door de ogenschijnlijk efficiënte managementpraktijken van hun rivalen. In tegenstelling tot het individualistische en hiërarchische model in de VS, hanteerden Japanse bedrijven een benadering gestoeld op sociale cohesie, collectieve besluitvorming en een langdurig – soms levenslang – engagement van hun werknemers. Dit kader bevordert de stabiliteit van het personeelsbestand, versterkt de loyaliteit en leidt tot een betere efficiëntie.

Met dit succes voor ogen moedigden denkers als Ezra Vogel, met zijn boek *Japan as Number One* (1979), en William Ouchi, auteur van *Theory Z* (1981), Amerikaanse bedrijven aan om zich door Japanse managementmethodes te inspireren. Ouchi stelde voor om het Japanse participatieve management (collectieve geest, engagement op lange termijn) te combineren met Amerikaanse waarden als innovatie en autonomie. Zijn *Theory Z* werd vervolgens een hybride model, aangepast aan de Amerikaanse cultuur.

Die collectieve bewustwording betekende het begin van de belangstelling voor organisatiecultuur in de VS en leidde ertoe dat veel bedrijven een sterke identiteit gingen cultiveren om het engagement en de prestaties van hun teams te versterken.

➤ Wat bedoelen we eigenlijk met ‘bedrijfscultuur’?

Zoals bij veel begrippen binnen de menswetenschappen, ontbreekt er een eenduidige wetenschappelijke definitie van organisatiecultuur. Volgens enkele van de belangrijkste theoretici, Pratt en Beaulieu (1992), gaat het om:

“Een geheel van gedeelde waarden, die door de leden van de organisatie worden gedeeld en in praktijk worden gebracht, en die hun interacties en beslissingen beïnvloeden.”

In dezelfde trend laat Schein (2010) optekenen:

“Een systeem van gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en normen die van invloed zijn op de manier waarop werknemers denken, voelen en handelen op het werk.”

Deze definities belichten een eerste dimensie, namelijk die van de waarden: minder waarneembare fundamentele principes die bepalen wat binnen een organisatie als belangrijk, waardevol en wenselijk wordt beschouwd (zoals autonomie, striktheid of actief luisteren).

Een tweede dimensie, die van de normen, heeft betrekking op het verwachte en gewaardeerde gedrag.

Chatman en O'Reilly (2016) vatten het als volgt samen: “die dingen die binnen uw organisatie worden gewaardeerd of beloond, dat wil zeggen **het patroon van overtuigingen en verwachtingen dat door de leden wordt gedeeld, en het gedrag dat daaruit voortvloeit.**” (vrij vertaald vanuit het Engels)

Cultuur is **een impliciet verschijnsel** dat tot uiting komt via taal, gedrag, omgangsvormen en onderlinge relaties binnen de organisatie. Zoals Edgar Schein (2010) stelt: “Een organisatie heeft geen cultuur. Ze is een cultuur.”

Het functioneren van een bedrijf weerspiegelt haar cultuur, die in de wetenschappelijke literatuur doorgaans als “relatief stabiel” wordt omschreven. **Ze berust op duurzame elementen** – zoals werkprocessen, managementstijl of strategisch beleid – die zelden in hun geheel worden herzien.

De praktijken en processen die de werkgever invoert, **worden geleidelijk door werknemers overgenomen**. Uit deze wisselwerking ontstaat wat we ‘bedrijfscultuur’ noemen. Hofstede (1990) vatte het kernachtig samen: “een bedrijf importeert meer cultuur dan het zelf creëert”. Hij illustreert daarmee **hoe externe waarden en gewoonten de interne cultuur beïnvloeden**.

> De kloof tussen beleefde cultuur en verspreide cultuur

Wat het onderwerp echter nog complexer maakt, is de mogelijke verwarring de werkelijk – beleefde – cultuur en de uitgedragen cultuur – ofwel de ‘employer brand’.

Die employer brand verleent de organisatie als werkgever een identiteit, een imago en een onderscheidend karakter om nieuwe werknemers aan te trekken en om huidige werknemers te motiveren, te betrekken en te behouden.

Ze is een strategisch instrument dat inspeelt op een nieuwe zoektocht naar zingeving binnen bedrijven: het promoten van het bedrijf als een aantrekkelijke werkgever in een tijd van ingrijpende en gestage verschuivingsprocessen in de relatie tot werk en meer in het algemeen in de plaats van werk in het leven.

Terwijl de “beleefde” bedrijfscultuur het draagvlak vormt voor het feitelijke gedrag op de werkvloer, vormt de verspreide cultuur – of de employer brand – vaak een meer geïdealiseerde weerspiegeling daarvan.

Maar hoe groter de overeenstemming tussen de officiële gedragen waarden en de echte ervaring, hoe positiever het effect. **“Als werknemers zich laten leiden door dezelfde normen en waarden binnen hun organisatie, verbeteren hun prestaties.”** (Hofstede, 2007)

*“Een organisatie heeft geen cultuur.
Het is een cultuur.”*



Edgar SCHEIN

Swiss-American psychologist

➤ Invloed van bedrijfscultuur op het werk

Nu we hebben begrepen hoe de bedrijfscultuur tot stand komt en evolueert, is het belangrijk ook zicht te krijgen op de praktische gevolgen ervan in het dagelijkse werk. Een helder gedefinieerde bedrijfscultuur kan uitgroeien tot een krachtige hefboom voor prestaties en samenhang. Ze draagt bij aan een gedeeld waardenkader en gedeelde praktijken die de interne dynamiek versterken. In een context van toenemende concurrentie om talent aan te trekken, wordt een aantrekkelijke employer brand – die in overeenstemming is met de eigen cultuur – een bepalende succesfactor om werknemers aan te trekken én te behouden. Een dergelijk merk vergemakkelijkt namelijk hun integratie in de organisatie (James & Jones, 2005).

Ten slotte blijkt bedrijfscultuur sterk samen te hangen met werktevredenheid en engagement, twee cruciale elementen voor collectief succes (Hartnell et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005).

PerformanSe-model van bedrijfscultuur

Soorten organisaties

Definitie

Innovatief (creatie)

Een werkomgeving die creativiteit en een positieve houding ten opzichte van verandering waardeert

Methodisch (kennis)

Een werkomgeving die competentie en naleving van hoge kwaliteitsnormen waardeert

Competitief (actie)

Een werkomgeving die resultaatgerichtheid, doorzettingsvermogen en individuele verantwoordelijkheid waardeert

Collectief (relatie)

Een werkomgeving die actieve ondersteuning en transparante communicatie waardeert

Model geïnspireerd op het OCP-model. Voorbeeld: 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.

STUDIERESULTATEN

Wat vertellen psychometrische gegevens ons?

02.

Wat vertellen psychometrische gegevens ons?

Uit de vorige studie blijkt dat er vaak **verwarring bestaat tussen de beleefde cultuur** en de verspreide cultuur (employer brand). Zo gaf een overgrote meerderheid van de respondenten (89,3%) aan dat ze beide als identiek beschouwen. Deze verwarring verhult de diversiteit aan individuele percepties van de werkelijke cultuur. Bovendien blijkt **de mate van overeenstemming tussen persoonlijke en organisatorische waarden** een cruciale factor te zijn voor engagement of juist onthechting: 10,7% van de respondenten maakt melding van een breuk, die kan worden beschouwd als een schending van het Gewenst psychologisch contract (GPC). Die breuk houdt verband met een discrepantie tussen de waarden van werknemers en die van de organisatie.

Het Gewenst psychologisch contract (GPC) – het geheel van impliciete en niet-formele verwachtingen tussen medewerker en organisatie – hangt nauw samen met de bedrijfscultuur. Deze twee begrippen beïnvloeden elkaar en sturen de percepties, verwachtingen en gedragingen van mensen binnen een organisatie. Waar bedrijfscultuur slaat op gemeenschappelijke waarden, normen en praktijken, weerspiegelt het GPC de verwachtingen van medewerkers en de manier waarop zij die interpreteren en ervaren in hun dagelijkse interactie met de organisatie.

Wevoerdeneendata-analyseuitopbasisvanantwoorden van 1069 werknemers in Frankrijk, met als doel te onderzoeken of het gewenst psychologisch contract verschilt naargelang de sector. De betrokken sectoren waren:

Bank- en verzekeringswezen, Handel en distributie, Zakelijke dienstverlening, Bouw en openbare werken, Openbare diensten, Industrie, Toerisme en vrije tijd, en Persoonlijke dienstverlening. De geanalyseerde gegevens zijn afkomstig van antwoorden op een psychometrische vragenlijst.



Het resultaat laat aan duidelijkheid niets te wensen over!

➤ Focus op het gewenst psychologisch contract

De verwachtingen die samenhangen met het gewenst psychologisch contract, situeren zich op een continuüm tussen twee hoofdpolen: **transactioneel en relationeel**.

Een transactioneel psychologisch contract



is gericht op specifieke verwachtingen op korte termijn, vaak met concrete elementen zoals bezoldiging, uurroosters of materiële voordelen.

Een relationeel psychologisch contract



legt het accent op langetermijnverwachtingen die gebaseerd zijn op vertrouwen, wederzijds engagement en meer subjectieve dimensies zoals respect, erkenning of ontwikkelingskansen.

Welke sector, welk type gewenst psychologisch contract?

Sector

Bank- en verzekeringswezen
Handel en distributie
Bouw en openbare werken
Toerisme en vrije tijd
Consultancy in bedrijven
Industrie
Persoonlijke dienstverlening
Openbare dienstverlening

Gewenst psychologisch contract

relationnel
relationnel
relationnel
relationnel
relationnel
relationne
relationnel
relationnel



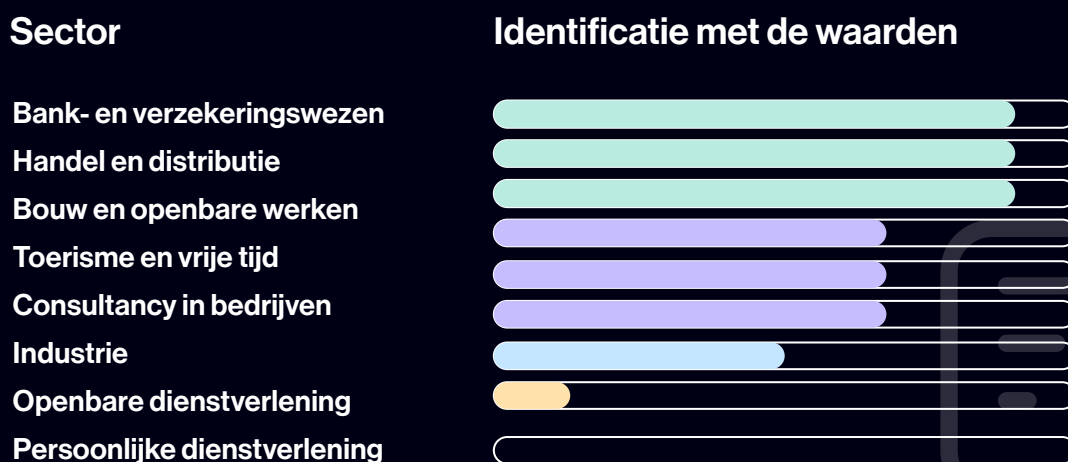
Het kan verrassend lijken om vast te stellen dat medewerkers in sectoren zoals Financiële diensten, Retail of de bouwsector overwegend relationele verwachtingen koesteren op het vlak van bedrijfscultuur. Dat wijst op een meer mensgerichte, inclusieve visie, waarin medewerkers uit zijn op relaties die zijn gestoeld op vertrouwen, wederzijds engagement en respect.

Daarentegen tonen medewerkers uit sectoren als Toerisme en vrije tijd, Zakelijke dienstverlening, Industrie en productie, Persoonlijke dienstverlening en Openbare dienstverlening meer transactionele verwachtingen: zij richten zich eerder op tastbare uitwisselingen en engagement op korte termijn. Opmerkelijk is vooral dat sectoren als Persoonlijke dienstverlening en Openbare dienstverlening – doorgaans geassocieerd met een uitgesproken menselijke en sociale missie – in deze studie minder sterk relationele verwachtingen vertonen dan men op basis van dat stereotype zou verwachten. Deze resultaten tonen aan dat de aard van een sector – ook als die dienstverlenend is – niet noodzakelijk samenvalt met de culturele verwachtingen van medewerkers, die onafhankelijk van de kenmerken van het werkterrein kunnen variëren.

> Focus op de identificatie met de waarden

De dimensie “**Identificatie met de waarden**” in het gewenst psychologisch contract speelt een essentiële rol. Ze weerspiegelt de nood aan afstemming tussen de persoonlijke waarden van een werknemer en die van de organisatie. Deze identificatie weerspiegelt de mate waarin een medewerker zich herkent in de principes, normen en doelstellingen van het bedrijf. Dit heeft een rechtstreekse invloed op zijn engagement en gevoel van verbondenheid.

Resultaat: Welke sector, welk niveau van identificatie met de waarden?



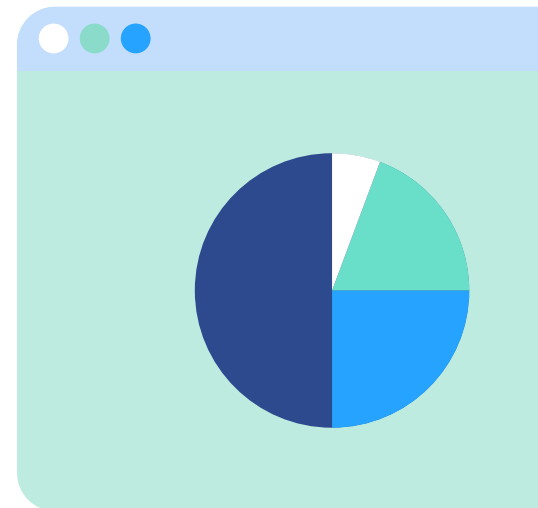
Ook hier valt op dat de sterkste behoefte aan waarde-afstemming net voorkomt in sectoren zoals de Financiële dienstensector, Retail en in de bouwsector. Deze sectoren, die vaak worden gezien als pragmatisch of economisch georiënteerd, lijken niettemin veel waarde te hechten aan een sterke afstemming tussen de persoonlijke waarden van de medewerkers en die van de organisatie.

Daartegenover staan sectoren als Toerisme en vrije tijd, Zakelijke dienstverlening en Industrie en productie, waar de behoefte aan identificatie wel aanwezig is, maar gematigd. Het meest opvallende: in sectoren als Openbare dienstverlening en Persoonlijke dienstverlening, die doorgaans als humanistisch en waardegedreven worden gezien, blijkt de behoefte aan identificatie met de organisatiewaarden het laagst. Deze resultaten benadrukken de noodzaak om het ogenschijnlijke doel van een sector niet te verwarren met de culturele verwachtingen van de medewerkers, die aanzienlijk kunnen afwijken van de sectorale stereotypen.

> Conclusie van de data-analyse:

Het gewenst psychologisch contract, en in het bijzonder in zijn waardenidentificatiedimensie, laat zien dat de verwachtingen van medewerkers lang niet altijd overeenkomen met het stereotiepe beeld van hun sector. Bepaalde sectoren die vaak als 'pragmatisch' worden gepercipieerd, vertonen een grote behoefte aan relationele verbinding en waardenafstemming. Andere sectoren, met een uitgesproken sociale missie, blijken dan weer eerder transactionele verwachtingen te koesteren.

Deze inzichten nodigen organisaties uit om voorbij algemene opvattingen te denken en nauwkeurig te analyseren wat hun medewerkers werkelijk drijft om een coherente en engagerende organisatiecultuur op te bouwen. In het verlengde van de vorige studie zal dit des te meer het geval zijn naarmate de kloof tussen de employer brand en de werkelijke cultuur kleiner wordt, zodat een authentieke cultuur kan ontstaan.



DESKUNDIGE PERSPECTIEVEN:



UNIVERSITÉ
CÔTE D'AZUR



julhiet  sterwen

03.

Voor een authentieke cultuur!

Dirk Steiner is professor Sociale Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Université Côte d'Azur en tevens lid van het wetenschappelijk comité van PerformanSe.

Het was dus een logische keuze om hem uit te nodigen om met ons van gedachten te wisselen over organisatiecultuur... en over alle vormen van verwarring die daarmee gepaard gaan op het vlak van perceptie.

Wanneer werknemers – zoals in de studie van PerformanSe – zelf spreken over bedrijfscultuur... waar hebben ze het volgens u dan precies over?

Dat is nu net het moeilijke om te achterhalen! Zelfs binnen de wetenschappelijke literatuur is het al lastig om tot overeenstemming te komen. Wanneer we ons richten op sociale voorstellingen, is het vrijwel onmogelijk te bepalen of de term 'bedrijfscultuur' bij werknemers gevoelens oproept die ze binnen hun eigen organisatie ervaren, dan wel eerder een ideaalbeeld van wat er in hun dagelijkse beroepsleven zou moeten bestaan. **Of meten we in feite eerder elementen van het organisatieklimaat – dus de manier waarop werknemers de waarden en veronderstellingen ervaren die juist voortkomen uit die organisatiecultuur?** Het blijft altijd gemakkelijker om percepties in kaart te brengen rond waarneembare praktijken dan om te benoemen wat er werkelijk schuilgaat achter wat we dagelijks in een bedrijf kunnen

waarnemen. Met andere woorden: het lukt ons relatief goed om collectieve gevoelens onder woorden te brengen, maar veel moeilijker om scherp te definiëren welke fundamentele waarden, normen, verhalen en mythes eraan ten grondslag liggen.

In de studie komt het woord 'waarden' vaak voor als onderdeel van de definitie van wat medewerkers beschouwen als cultuur, net als begrippen als 'samenwerking', 'respect' en 'welwillendheid'. Hoe komt dat, denkt u?

Dat heeft vermoedelijk te maken met een bredere cultuur rond dit soort thema's, gekoppeld aan een eerder positief geladen beeld van wat het woord 'cultuur' oproept, en van hoe men zou willen dat de dingen binnen een organisatie verlopen. Wat in deze bevraging echter ontbreekt, zijn de specifieke aspecten van de werkelijk beleefde cultuur binnen de organisatie waartoe elke respondent behoort – aangezien ze afkomstig

zijn uit erg verschillende ondernemingen.

Is de verwarring ook niet deels het gevolg van actieve marketing door organisaties, bijvoorbeeld in het kader van employer branding?

Zeker, dat klopt. Communicatie speelt een grote rol – vooral op het vlak van werving en commerciële strategieën – en organisaties zijn ertoe aangezet om positieve en aantrekkelijke waarden tentoon te spreiden... die in werkelijkheid niet noodzakelijk overeenstemmen met de eigen cultuur. Hetzelfde geldt voor een bepaalde maatschappelijke vraag naar duurzaamheid, die vaak worden opgelegd door klanten of investeerders. Daardoor zien we vandaag - ongetwijfeld meer dan vroeger - dat er een **significante kloof kan ontstaan tussen de officiële cultuurelementen die worden verkondigd en de realiteit van het gedrag**

dat in de organisatie voorkomt en wordt beleefd...

Wat lijkt u dan uiteindelijk het belangrijkste als het om organisatiecultuur gaat?

Voor mij is het vooral essentieel dat managers bereid zijn om echt te erkennen wat de cultuur van hun organisatie is. Als die cultuur overeenkomt met wat ze nastreven, kunnen ze haar ten volle belichamen, haar sterktes benutten, en de bijbehorende kansen aangrijpen. Tegelijk is het belangrijk om ook de beperkingen van die cultuur onder ogen te zien, zodat ze stappen kunnen zetten om vooruitgang te boeken. Hoe nauwer de officiële boodschap aansluit bij wat er daadwerkelijk wordt gedaan, **hoe authentieker de cultuur wordt beleefd, en hoe sterker die cultuur zal bijdragen aan strategische samenhang en afstemming bij de werknemers.**

“Het is vooral essentieel dat leiders bereid zijn om echt te erkennen wat de cultuur van hun organisatie is.”



Dirk STEINER

Hoogleraar sociale psychologie van werk en organisaties aan de Universiteit Côte d'Azur

Bedrijfscultuur:

inzetten als bondgenoot van transformatie!

Luc Tardieu, Partner bij Julhiet Sterwen sinds 2012, leidt de praktijk Leadership en Management. Met name in het kader van grote organisatorische transformatieprojecten treedt hij vaak in gesprek met klanten over vraagstukken rond bedrijfscultuur.

We vroegen hem **hoe volgens hem de cultuur van een organisatie de verwachte transformatie zou kunnen ondersteunen, of net tegenwerken**. En hoe je die cultuur kunt laten evolueren wanneer dat nodig is...

Om te beginnen: hoe zou u 'bedrijfscultuur' definiëren?

In brede en open zin kunnen we het hebben over het taalgebruik binnen de organisatie, over referentiekaders – expliciet of impliciet – maar ook over gewoonten, mythes, verhalen, taboes... Het is een zeer ruim en complex geheel.

In meer pragmatische en operationele zin **gaat het in eerste instantie om de sociale normen die het gedrag binnen de organisatie bepalen, die vastleggen wat wenselijk is, en wat niet**. De mens is een sociaal wezen, dat uitsluiting uit de groep koste wat kost wil vermijden. Hij probeert zich dus voortdurend zo goed mogelijk aan te passen aan de collectieve verwachtingen. Die worden uiteraard in ruime mate bepaald door praktijken die bovenaan de organisatiepiramide worden gesteld.

Hoe draagt de bedrijfscultuur bij aan collectieve prestaties?

De cultuur van een organisatie weerspiegelt hoe een organisatie zich verhoudt tot haar omgeving. Soms bevorderen die voorkeursmodi het doel, en wordt verandering gemakkelijker. Soms werken ze eerder tegen, en wordt het succes van verandering net ondermijnd. **In transformatieprojecten komt het er dus op aan om in de bestaande cultuur van de organisatie goed te begrijpen wat als hefboom kan dienen – en wat juist als hindernis fungeert.**

Hoe kunnen we concreet vooruitgang boeken in deze complexe kwesties?

Als we het hebben over bedrijfscultuur, is het belangrijk om een driedelige invalshoek te hanteren, met drie dimensies die altijd tegelijk aan het werk zijn:

Een dimensie **van singulariteit**: in de zin dat elke cultuur uniek is, omdat elke organisatie uniek is – qua activiteit, geschiedenis, structuur en waarden. Die eigenheid verandert men niet, maar ze kleurt wel het hele veranderingsproces. En die eigenheid moet men dus absoluut meenemen in de benadering.

Een dimensie **van sterkte**: bepaalde dimensies van de bedrijfscultuur zullen het gewenste veranderingsproces ondersteunen en vergemakkelijken – denk aan het belang van relaties, samenwerking en consensus in bepaalde organisaties, of aan de focus op inzet en tastbare resultaten in andere, of aan het vermogen om op lange termijn te denken.

Een dimensie **van weerstand**: andere dimensies van de organisatiecultuur zullen juist haaks staan op de gewenste verandering. In een klassieke organisatie bijvoorbeeld, met een sterke hiërarchie, die nog steeds in silo's functioneert en gebaseerd is op positieve waarden als expertise en efficiëntie, is het bekend dat transversaliteit en flexibiliteit moeilijker te implementeren zijn, ook al zijn ze absoluut noodzakelijk, omdat ze ingaan tegen het gebruikelijke gewenste gedrag. **Het is precies die weerstand die we zullen proberen te identificeren en te begrijpen – om vervolgens die culturele elementen geleidelijk aan los te weken, en te laten kantelen.**

Kan je de cultuur van een organisatie echt veranderen? Of enkel laten evolueren?

In de eerste plaats kun je nieuwe praktijken tot stand brengen! Een cultuur volledig veranderen is niet realistisch – dat zou ook geen zin hebben – maar je kunt en moet wél proberen om nieuwe praktijken

te laten rijpen, in functie van de beoogde transformatiedoelen. Uiteraard in een vorm die past bij de bestaande gewoonten van de groep. Ons werk als adviseurs bestaat er precies in om, vertrekkende van een grondige diagnose van de organisatiecultuur en van de manier waarop die de verandering al dan niet ondersteunt, de noodzakelijke nieuwe praktijken te identificeren en vervolgens te helpen implementeren. de projects de transformation positive.

Verbaast uw kijk op de bedrijfscultuur van uw klanten soms hun managers?

Er is altijd een zekere discrepantie tussen hun perceptie en de onze – wat logisch is, gezien de verschillen in positie en invalshoek. **Maar onze conclusies fungeren vaak eerder als een eyeopener.** Wanneer we een diagnose van de bedrijfscultuur presenteren aan het directiecomité, leren onze gesprekspartners zelden iets fundamenteel nieuws. Maar de analyse helpt hen wel om duidelijke en tot overeenstemming leidende taal te spreken over reële ervaringen. En deze taal kan op haar beurt de kiem tot transformatie zijn.

Wat zou u tot slot willen meegeven?

Bedrijfscultuur is geen abstract of zweverig begrip, zoals nog te vaak wordt gedacht. Het is in de eerste plaats **een heel concrete dimensie van het dagelijkse leven binnen organisaties.** Ze bepaalt de werkwijzen en het voorkeursgedrag... Werken aan cultuur hoeft dus niet noodzakelijk het domein te zijn van diepgravende sociologische of antropologische studies. **Het kan ook gaan om een pragmatische benadering, waarbij collectieve werkingspatronen zichtbaar worden gemaakt** – ten dienste van positieve transformatie.

“In transformatieprojecten komt het er dus op aan om in de bestaande cultuur van de organisatie goed te begrijpen wat als hefboom kan dienen – en wat juist als hindernis fungeert. »



Luc TARDIEU

Partner, Julhiet Sterwen

GETUIGENISSEN

 Châteauform' / THE *Good* FAB.

 RÉMY COINTREAU / **Crédit Mutuel
ARKEA**

04.

Bedrijfscultuur definiëren, delen... en belichamen!

Marc-Henri Bernard is sinds 2015 HR-directeur bij **Rémy Cointreau**, een familiebedrijf met 2000 werknemers, heel sterke waarden en historische merken, waar het idee van een bedrijfscultuur als vanzelfsprekend aanvoelt.

Hij deelt zijn visie op wat bedrijfscultuur voor hem betekent, welke rol zij speelt, en hoe die cultuur ook daadwerkelijk vorm krijgt in het dagelijkse hr-beleid.

Is het idee van ‘bedrijfscultuur’ belangrijk voor u? En is het eigenlijk een begrip dat u ook intern gebruikt?

Absoluut! Ik ben persoonlijk overtuigd van **het belang om een sterke, dus expliciete, collectieve cultuur te verdedigen en uit te dragen**. Bij Rémy Cointreau hebben we dan ook een hele denkoefening opgezet rond het expliciet maken van de waarden van de groep, evenals het bijhorende gewenste gedrag en de bedrijfscultuur die daaruit voortvloeit.

Hoe heeft de groep deze algemene aanpak geïntegreerd?

Toen ik in 2015 in dienst trad bij de groep, stelden we vast dat elke entiteit (Rémy Martin, Cointreau...) op zich vrij duidelijke waarden kende, maar dat de groep als geheel deze nooit had uitgedrukt of geformaliseerd. Daarom hebben we een collectief traject opgezet om die waarden gezamenlijk naar boven te halen. Belangrijker nog: **we zijn vervolgens aan de**

slag gegaan om deze waarden te vertalen naar concrete gedragingen, die we duidelijk benoemen, opvolgen en meten. In 2022 hebben we tenslotte de cultuur van de Groep formeel vastgelegd, zodat we ze intern met alle medewerkers – zonder uitzondering – konden delen en er een echte gemeenschappelijke grond van konden maken.

Wat typeert de cultuur van Rémy Cointreau dan precies?

Het antwoord is niet zo gemakkelijk in enkele woorden uit te drukken, maar ik zou zeker willen benadrukken:

Eisen stellen, omdat onze producten vanzelfsprekend tot de top van hun respectievelijke categorieën moeten behoren.

Respect voor de mens, welwillendheid, autonomie... die heel sterke kenmerken zijn van de groep. Veel meldingen van verwondering van nieuwe werknemers getuigen van hun verbazing over de spontane

bereidheid waarmee zij tijdens hun onboarding hulp aangeboden krijgen – belangeloos en vanzelfsprekend.

Ook het gevoel voor de lange termijn is essentieel, omdat onze producten tijd vergen – veel tijd – net als de terroirs waar ze vandaan komen. Maar ook omdat wij een oude, familiale groep zijn, die in staat is om zijn blik op de verre toekomst te richten – verder dan de resultaten op korte termijn.

Hoe worden deze dimensies concreet zichtbaar in het dagelijkse hr-beleid?

Respect voor de mens en een sterke samenwerkingsgeest zijn voor ons essentiële sleutels in het rekruteringsproces – zowel in hoe we dat aanpakken als in wat we zoeken bij kandidaten. Wij werken dus zonder testen, maar op basis van gesprekken, tijdens opeenvolgende «ontmoetingen». En om de vertrouwensrelatie meteen concreet te maken, waren wij in 2019 een van de allereerste bedrijven die de proefperiode voor nieuwe werknemers volledig afschaften.

Het langetermijndenken uit zich in onze voortdurende ambitie om al onze medewerkers te laten groeien, en hen de kans te geven duurzaam binnen de groep te evolueren. Ons Talententeam valt dan ook niet onder HR, maar rechtstreeks onder de algemene directie – juist om meer vrijheid te hebben, bijvoorbeeld in mobiliteitsvoorstellen, zowel in Frankrijk als internationaal. Dat team volgt bovendien bijna 600 medewerkers persoonlijk op, één op één.

In welke mate draagt de bedrijfscultuur dan daadwerkelijk bij tot de collectieve prestaties? Kan u concrete verbanden leggen?

Zonder twijfel. Onze cultuur helpt ons om persoonlijkheden aan te trekken die werkelijk compatibel zijn met onze waarden – wat leidt tot een meer duurzame en kwalitatieve «matching». Ze laat ons ook toe om gewenst collectief gedrag beter te definiëren, beter te monitoren én te evalueren. Meer in het algemeen vormt onze cultuur een hecht bindmiddel voor de hele groep, dat ons in staat stelt om **een sterke, herkenbare employer brand uit te dragen**. Ze vergemakkelijkt tegelijk alle samenwerkingsverbanden die de groep nodig heeft. Als concerns van gedistilleerde dranken concurreren om nieuwe merken te verwerven, kan de waargenomen kwaliteit van onze cultuur immers een waardevolle troef zijn.

Voorafgaand aan uw loopbaan in het bedrijfsleven, was u een topsporter – Frans international in het handbal. Het is dus verleidelijk om u te vragen naar een parallel met de sportwereld...

In een teamsport is **prestatie altijd het resultaat van ambitie, van samenhang... en van het vooropstellen van het collectief boven het individu!** Je wint geen kampioenschap zonder al vroeg dat doel voor ogen te nemen, zonder álles in het werk te stellen om het te bereiken, en zonder het hele team erachter te scharen, met een duidelijke voorkeur voor het collectieve boven het individuele ego. Uiteindelijk onthoud je de titels, de finales, de overwinningen – niet de prestatieverschillen in de marge. Of je nu zes keer scoorde of drie keer miste, is alleen relevant op dat moment. Wat telt, is altijd de teamprestatie.

*“De cultuur van een bedrijf
wordt des te echter, levendiger
en effectiever als deze wordt
uitgesproken en gedeeld, maar
ook op een heel concrete manier
wordt belichaamd.”*



Marc-Henri BERNARD
HR-directeur Rémy Cointreau

Bestaansreden en missie...

de ruggengraat van het bedrijf!

Pierre Tucoulat is medeoprichter van The Good Fab in Nantes. Deze kleinschalige organisatie ontwerpt en produceert kwalitatieve voorwerpen voor bedrijven – denk aan relatiegeschenken, promotieartikelen en merkproducten – en is gebouwd rond een duidelijke en krachtige missie: nuttige en duurzame producten ontwerpen en vervaardigen, met respect voor lokaal vakmanschap in Frankrijk en West-Europa.

Hij deelt **zijn visie als ondernemer** op wat bedrijfscultuur voor hem betekent – en hoe die in alle facetten van de organisatie voelbaar wordt.

U hebt samen met uw vennoot Carla The Good Fab opgericht rond een sterk idee. Welke woorden gebruikt u spontaan om dat idee te omschrijven?

Spontaan hebben we het graag over onze «**missie**», of over onze «**bestaansreden**», sterke, engagerende en inspirerende woorden. Natuurlijk hebben we het ook over gedeelde «**waarden**», in het bijzonder over transparantie en integriteit. De term 'cultuur' gebruiken we onderling eigenlijk niet...

Hoe is het idee ontstaan om een formele bestaansreden te formuleren? Lag dat aan de basis van jullie gezamenlijke project? Zijn jullie daar meteen mee gestart?

Nee, dat is niet vanaf het begin zo gegroeid. Aanvankelijk hebben we eerst Zeste opgericht, een aparte structuur, specifiek gericht op de productie van hoogwaardige drinkflessen van inox – exclusief gemaakt in Frankrijk. Een overkoepelende missie zagen we toen nog niet zo duidelijk. Maar bij de oprichting van The Good Fab, met

een ruimer aanbod, konden we die missie beter benoemen en dus ook helderder overbrengen. Vanuit die consistente basis zijn we ook **B Corp-gecertificeerd**.

Hoe zal deze bestaansreden in het leven van het bedrijf doordringen?

Voor mij moet die missie werkelijk elke handeling, elke praktijk, elk proces, elke relatie inspireren. Ze moet zich voortdurend in de organisatie verspreiden, **als de ruggengraat van het project** – ze wijst ons de richting en waarborgt de samenhang van ons project.

Waarom is dat in de praktijk zo belangrijk, dag na dag?

Het is belangrijk **bij de rekrutering**, om persoonlijkheden aan te trekken die echt bij ons passen. Het is belangrijk in het management, omdat de kwaliteit van het gezamenlijke project ons trots moet maken op wat we samen tot stand brengen. En het is belangrijk **tegenover klanten**, omdat we hen authentieke, overtuigende verhalen willen kunnen vertellen! We willen onze producten

immers ten volle tot hun recht laten komen: we vertellen onze klanten graag over onze leveranciers, delen zoveel mogelijk informatie over wat we doen, waar het gebeurt, hoe, en door wie – op de meest levendige en transparante manier mogelijk.

Maar legt die missie u ook beperkingen op?

Ja, natuurlijk... **en daardoor blijven we de juiste koers aanhouden!** Het kan er immers toe leiden dat competente kandidaten niet worden aangeworven omdat hun waarden niet in overeenstemming zijn met de onze. En bovenal zorgt het ervoor dat we potentiële bestellingen afwijzen, met name van grote ondernemingen en in aanzienlijke volumes, wanneer de prijsverwachtingen niet verenigbaar zijn met onze kwaliteitslogica. Het is niet altijd gemakkelijk voor ons in termen van groei... maar het is de prijs die we bewust betalen om trouw te blijven aan ons model, met lokale leveranciers en een maximale traceerbaarheid.

Welke klanten waarderen jullie aanbod het meest?

We hebben veel KMO-klanten in de industrie- en de energiesector, met – net als wij – een echte product-/productiecultuur. We trekken ook veel klanten aan uit de openbare sector, die waarde hechten aan de betekenis van onze activiteit, aan de transparantie van ons discours, en aan het behoud van lokale werkgelegenheid. Daarnaast bedienen we ook klanten uit de luxesector, die altijd belang hechten aan uitzonderlijke kwaliteit in al hun productlijnen.

Willen jullie verder groeien?

Zeker! In de eerste plaats **omwille van het plezier van het collectieve avontuur:** mensen in dienst nemen, samen inzetten op ontwikkeling, vooruitgaan als team...

Als u één advies zou mogen geven aan jonge ondernemers over missie en waarden, wat zou dat dan zijn?

Wees op jullie hoede voor waarden die als decoratie aan de muur hangen. Ze betekenen vaak weinig en hebben zelden echte impact. Geef de voorkeur aan een missie die helder, concreet en dagelijks voelbaar is – een missie die geleefd wordt.

“Het is belangrijk bij de werving, om mensen aan te trekken die goed bij ons passen. Het is belangrijk bij het management, omdat de kwaliteit van het gezamenlijke project ons trots moet maken op wat we samen doen.”



Pierre TUCOULAT
Medeoprichter The Good Fab

Châteauform'...

cultuur als kloppend hart van de organisatie

Magaly Charlin Gaudin is de facto HR-directeur bij **Châteauform'** sinds 2016, al gebruikt ze bewust niet die klassieke functietitel. Om «eerder bij te dragen dan toe te kennen», geeft ze de voorkeur aan de titel: «**Verantwoordelijke voor menselijk kapitaal, Talent & cultuur**». Ze stuurt twee teams aan: een eerste dat zich buigt over het kader van de Talentenervaring (loonadministratie, contracten, welzijn en veiligheid op het werk...), en een tweede dat verantwoordelijk is voor het aantrekken, ontwikkelen en «engageren» van talent – en op het laten beleven van de missie. **Bij Châteauform' hebben we het over Menselijk kapitaal omdat talent wordt beschouwd als een rijkdom en niet als een resource.**

Magaly evolueert zo binnen **een in 1996 opgerichte familiegroep van meer dan 2200 talenten, die meer dan 70 «huizen»** (seminarie- en evenementenlocaties) uitbaat, waar het idee zelf van bedrijfscultuur absoluut centraal staat. Magaly deelt haar ervaring in een organisatie die vanaf het begin is opgebouwd rond een zeer sterk, doordacht concept.

Het begrip «cultuur» maakt deel uit van uw functietitel, wat eerder uitzonderlijk is. Dat betekent dus dat het hier écht een sleutelrol speelt?

Zonder enige twijfel! De groep werd in 1996 opgericht vanuit de kernwaarden rond menselijke aandacht en zorg. Reeds in 2004 werden de eerste elementen van onze cultuur formeel vastgelegd. In 2021, na de COVID-crisis – die ons bijzonder hard trof omdat we geen gasten meer konden ontvangen, terwijl net de klant onze bestaansreden vormt – hebben we die elementen herzien, verder uitgewerkt en verdiept. Châteauform' is sinds 2022 officieel een bedrijf met een missie, en cultuur staat werkelijk centraal in

ons hele organisatieverhaal. Soms spreken we hier zelfs over onze cultuur als over ons “immuunsysteem”!

Hoe zou u de cultuur van Châteauform' omschrijven?

In 2021 hebben we die geformaliseerd aan de hand van een bestaansreden, zes waarden en twee fundamentele principes. Om je een idee te geven :

De bestaansreden van onze missie: «De teams van Châteauform' brengen hun menselijke warmte tot in elk contactmoment, om bedrijven te inspireren en hen te helpen het beste in hun talenten naar boven te halen.»

Onze waarden zijn: klantgerichtheid; prestaties; familiegeest; groeien en anderen helpen groeien; durf en initiatief; loyaliteit en eerlijkheid.

Dan is er het principe van de omgekeerde piramide: elke medewerker op het werk heeft het recht om zijn of haar klant tevreden te stellen – ongeacht de kostprijs – zonder daarvoor toestemming te hoeven vragen aan hun leidinggevende. In de praktijk betekent dat: de échte ‘baas’ staat bovenaan de piramide, en dat is de klant. De gastheren/vrouwen en hun teams staan ten dienste van de klant. De teams van de “Familiehuizen” staan op hun beurt ten dienste van de Huizen (het terrein). En het Directiecomité, G10 genoemd, stelt zich ten dienste van de Familiehuizen.

Een ander belangrijk punt is dat Châteauform een bedrijf is dat wordt aangestuurd op basis van waarden, niet van regels.

Hoe wordt die cultuur dagelijks beleefd?

Onder meer via **het taalgebruik**. We hanteren een eigen lexicon, dat elk nieuw talent bij aanvang ontvangt in zijn of haar “welkomstbundel”. Bovendien hebben we geen oboers, kamermeisjes of afwassers, maar wel gastheren/vrouwen, housekeepers en keukenhulpen omdat we het beste willen halen uit elke functie in verhouding tot de volledige missie. Cultuur leeft ook in onze **rituelen, die bij ons van groot belang zijn**. Een concreet voorbeeld: alle ondersteunende functies van de Familiehuizen (het hoofdkantoor) brengen jaarlijks drie dagen door op het veld, tijdens een «herbronning», in een operationele functie, ter vervanging van een talent, ter plaatse. Zelfs het voltallige directiecomité vervangt elk jaar een volledig team en runt een locatie gedurende een hele week!

Waarom heeft Châteauform’ zo vroeg al gekozen voor zo’n samenhangende aanpak?

Het bedrijf is opgericht door **twee ondernemers die sterk gemotiveerd waren door servicegerichtheid**. Daniel Abittan had al Photo Service en Grand Optical opgericht en Jacques Horovitz had meerdere boeken geschreven over servicekwaliteit. Samen, en heel bewust, wilden ze klanttevredenheid en de mens centraal stellen in een puur dienstverlenend bedrijf. Jacques Horovitz overleed in 2014, maar het bedrijf is een familiebedrijf gebleven. Meer dan 50% van het kapitaal is in handen van de familie van Daniel Abittan, de rest van vrienden. Daardoor is langetermijndenken hier vanzelfsprekend – in tegenstelling tot bedrijven die eigendom zijn van fondsen, die meestal gericht zijn op kortetermijnrendement.

Hoe draagt deze sterke bedrijfscultuur echt bij tot collectieve prestaties? Kan u concrete verbanden leggen?

Zeker, en zelfs heel eenvoudig. Wat onze klanten bij ons komen zoeken, is in de eerste plaats een warme, zorgeloze, kwalitatieve ervaring. Om hen dat te kunnen bieden – elke dag opnieuw, op elke locatie – hebben **we teams nodig die zich sterk engageren en beschikken over de nodige autonomie om op élk moment aan klantbehoeften tegemoet te komen**. Precies daarom draagt het principe van de omgekeerde piramide rechtstreeks bij aan onze operationele prestaties. En die zijn bij ons volledig verweven met klanttevredenheid.

Er zijn nog twee andere essentiële principes in onze cultuur: de **Servants Leader** en het begrip **Welzijnsprestatie**. De **Servant Leader** staat ten dienste van zijn team. Hij bevordert vertrouwen, samenwerking en

responsabilisering. Elk talent is autonoom en levert een belangrijke bijdrage aan de collectieve prestaties.

De **Welzijnsprestatie** is de overtuiging dat welwillendheid de voedingsbodem is voor prestaties. Deze vertaalt zich a priori in autonomie en vertrouwen, medeverantwoordelijkheid en aandacht voor het welzijn van onze talenten.

U werd in 2009 zelf gerekruteerd door de groep en bent Site Manager (Gastvrouw) geweest. Hoe evolueert de Châteauform'-cultuur doorheen de tijd?

We laten woorden en rituelen evolueren wanneer dat nodig is. Maar de grootste uitdaging vandaag is de groei. Met meer dan 2000 talenten wordt het steeds moeilijker om onze zeer vlakke structuur – die ons zo dierbaar was – te handhaven. We moeten middlemanagementfuncties creëren, en ik hecht er persoonlijk veel belang aan om deze inhoud en betekenis te geven, zonder de hele

mentaliteit te veranderen.

Welke rol spelen jonge medewerkers in de verdere ontwikkeling van jullie bedrijfscultuur?

Jonge mensen dagen ons nog sterker uit op het vlak van de missie, en dat is een goede zaak! Omdat ze een impact willen hebben, een positieve impact op het milieu, een sterke impact in termen van menselijke relaties. Tegelijk dagen wij hen óók uit – door te vragen naar feedback, het delen van inzichten en het nemen van verantwoordelijkheid. Want autonomie en initiatief krijgen pas echt betekenis binnen een gedragen, gedeeld kader.

Een afsluitende gedachte?

Ik denk dat het voorbeeld van Châteauform' mooi aantoont **dat een heldere, sterke en gedeelde cultuur echt de voorwaarden schept voor engagement van talent... en dus echt duurzame prestaties!**

“Een heldere, sterke en gedeelde cultuur schept echt de voorwaarden voor engagement van talent... en dus echt duurzame prestaties!”



Magaly CHARLIN GAUDIN,
HR-directeur Châteauform'

Bedrijfscultuur,

bestaansreden, missie: de manager staat centraal.

Fabienne Quiniou is projectverantwoordelijke voor het transversale traject rond de managementbeleving bij Crédit Mutuel Arkéa, een bankgroep van Bretoense oorsprong met 11.000 werknemers. Sinds 2020 is het een «missiegedreven» bedrijf, dat zichzelf dus een expliciete bestaansrecht heeft gegeven.

Voor ons getuigt ze over wat de cultuur van de groep precies inhoudt – en over de **sleutelrol die managers te spelen hebben in de belichaming, samenhang én verdere ontwikkeling van die cultuur.**

Is het idee van «bedrijfscultuur» belangrijk binnen de groep Crédit Mutuel Arkéa?

Zonder twijfel. Het is geen term die dagelijks door onze 11.000 medewerkers wordt uitgesproken, maar iedereen weet wel dat hij of zij deel uitmaakt van een coöperatieve bankgroep – geworteld in de Bretonse streek, met sterke samenwerkingswaarden als fundament. En dat geldt des te meer sinds we in 2022 een bedrijf met een «missie» zijn, met een bestaansreden die sindsdien expliciet, samen opgebouwd en breed gedeeld is binnen de organisatie – in het kader van een ambitieuze visie op duurzame ontwikkeling.

Wat betekent “bedrijfscultuur” voor u? Wat associeert u spontaan met dit begrip?

Voor mij begint het met een geschiedenis, een oorsprong. Daarop volgt het **systeem van gedeelde waarden** dat zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Maar wat ik

minstens even belangrijk vind, is de manier waarop mensen samen denken en thema's samen aanpakken. In dit opzicht speelt de managementlijn een heel belangrijke rol in het dagelijks uitdragen van de gewenste samenhang. Precies daarom hebben we in 2022 ook een managementkader ontwikkeld voor de hele groep.

Hoe zou u de cultuur van de Groep in enkele woorden omschrijven?

Wat ons typeert, is in de eerste plaats de coöperatieve dimensie, de onderliggende mutualistische waarden, de band met onze leden-coöperanten die actief participeren aan het bestuur van de groep, en de sterke samenwerkingswaarden die daaruit voortvloeien. Ik vind het trouwens heel interessant dat de groep nu door twee vrouwen wordt geleid, die met z'n tweeën werken – een directe belichaming van onze samenwerkingswaarden en praktijken.

Daarnaast is er ook een dimensie van innovatie, een open ontwikkelingsmodel, een uitgesproken ondernemerscultuur, een echo misschien van de Bretoense zeevaartcultuur, met zijn gevoel voor risico en verkenning.

En ten slotte is er die verankering in de streek – een cultuur van doeners, gekenmerkt door **arbeidsethos en bescheidenheid**. We houden ervan om dingen voor elkaar te krijgen en dat bewijzen we concreet, in de praktijk!

Hoe kan de organisatiecultuur dan fungeren als hefboom voor collectieve prestaties?

Wanneer we een bestaansreden creëren, is dat om een langetermijnvisie en **een positief ontwikkelingsproject te formaliseren, uit te drukken en expliciet te maken** – voortkomend uit de cultuur van de groep, maar ook bedoeld als een actieve kracht. Uiteindelijk willen we via die cultuur bijdragen aan betere prestaties – zowel financieel als niet-financieel. Want voor ons gaan die twee dimensies altijd hand in hand.

De bestaansreden is dus zowel een uitdrukking van cultuur... als een intentie om te evolueren?

Dat klopt. In een groep als de onze was het van meet af aan belangrijk **dat we trouw bleven aan wie we écht zijn**. Er kon geen sprake zijn van een louter marketingidee. Daarom hebben we bewust de tijd genomen om die bestaansreden samen op te bouwen, en om daarbij álle betrokkenen een rol te geven. **Tegelijk dient ze als richtingwijzer**, die ons helpt om het businessmodel bij te sturen in functie van onze duurzame groeidoelstellingen.

U bent specifiek verantwoordelijk voor de managementbeleving. Waarom is net de manager hier zo'n centrale figuur?

Van nature vervult de manager een sleutelrol in de dagelijkse belichaming van de cultuur, de waarden en de modellen. Het is de spil waarrond activiteiten en teams zijn georganiseerd. De manager is hoeder van de echtheid van het model – tegelijk getuige én actieve drager ervan. Daarom moet hij of zij een heel helder beeld hebben van die rol. En dat was niet altijd het geval, zeker niet in een groep met een dertigtal verschillende entiteiten. Daaruit groeide het idee om een echt gedeeld managementreferentiekader te ontwikkelen – uiteraard in co-creatie met de teams zelf.

Op welke principes steunt dat referentiekader?

Ik citeer de sleutelzin uit de missie die we samen hebben bepaald binnen de Groep: ***“Samen slagen in ons collectieve project door de voorwaarden te creëren waarin ieders talenten tot bloei kunnen komen.”*** Dat alles in volledige samenhang met de eigenheid van onze Groep en cultuur – met respect voor samenwerkingswaarden en langetermijndenken.

Ik ben ervan overtuigd dat het referentiekader tegelijk een spiegel is van een geleefde werkelijkheid, een echo van humanistische waarden als de belichaming van de bestaansreden – binnen een globale afstemming van de organisatie, tot op het hoogste niveau.

«Van nature vervult de manager een sleutelrol in de dagelijkse belichaming van de cultuur, de waarden en de modellen. Het is de spil waarrond activiteiten en teams zijn georganiseerd. De manager is hoeder van de echtheid van het model. »



Fabienne QUINIOU

Projectmanager,
Crédit Mutuel Arkéa

SYNTHESE

Welk doel dient een bedrijfscultuur?

05.

Welk doel dient een bedrijfscultuur?

Het identificeren, voeden en delen van een sterke bedrijfscultuur heeft veel voordelen vanuit hr-oogpunt.

Hieronder volgt een beknopt overzicht van enkele cruciale dimensies:

Beter rekruteren



Dit is ongetwijfeld het meest directe en voor de hand liggende voordeel. **Een sterke employer brand** – op voorwaarde dat ze gestoeld is op een authentieke organisatiecultuur – kan een doorslaggevende succesfactor zijn.

We werken altijd het liefst samen met mensen die hun waarden kennen, deze belichamen en met overtuiging verdedigen! Een stevig cultureel fundament maakt het mogelijk om duurzame en positieve matches te creëren tussen functies, individuen en de organisatie die hen verwelkomt.

Volgens Heskett en Kotter (1992) presteren bedrijven met een sterke cultuur die gedeeld wordt door de werknemers zes keer performanter dan bedrijven met een zwakke cultuur. Talent wordt aangetrokken door prestaties en voedt deze op zijn beurt.

Loyaliteit



Vakkennis en beroepservaring vormen een waardevol kapitaal voor elke organisatie – en het is in ieders belang dat kapitaal te koesteren om het verschil te maken. Medewerkers behouden betekent inzetten op hun engagement. En dat engagement staat niet los van de heersende organisatiecultuur...

Een studie van Audrey Charbonnier-Voirin toont bijvoorbeeld aan dat medewerkers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten wanneer ze de cultuur positief beoordelen. Het is dus belangrijk om na te denken over de visie van de organisatie – én die visie tot uitdrukking te brengen via de cultuur. Alleen zo kan men zich onderscheiden in het toekomstbeeld dat men aan medewerkers biedt. Want zonder dat heldere toekomstbeeld: waarom zouden medewerkers dan blijven? Waarom niet bij de hoogste bidder gaan werken?

Hoe zichtbaarder, hoe meer gedragen en belichaamd de organisatiecultuur is, hoe krachtiger deze als hefboom voor klantloyaliteit werkt. Ze trekt mensen aan, houdt hen vast en motiveert wie zich in haar herkent. Zeggen wie je bent – met integriteit – en dat ook effectief leven, creëert een krachtige en duurzaam positieve spiraal.

Beter managen



Goed management veronderstelt dat helder is wat de organisatie precies van haar managers verwacht. Toch ontbreekt zo'n gedeelde visie in de praktijk nog vaak. Vaak worden managementmodellen gebaseerd op externe referenties, algemene richtlijnen of theoretische benaderingen.

Anderzijds, als het **referentiekader van het management** net **gebaseerd is op de samenhang met de bedrijfscultuur**, en als die cultuur authentiek is, dan vormt het een echt verbindend fundament en versterkt het het collectief delen. Het biedt dan concrete aanknopingspunten, aangepast aan de realiteit van elke dag en het gemeenschappelijke kader van een beleefde werkelijkheid.

Beter transformeren



Er is geen duurzame prestatie mogelijk zonder aanpassingsvermogen. En er is geen succesvolle aanpassing mogelijk zonder goed begeleide transformatie. **Toch mislukken nog te veel transformatieprojecten omdat de menselijke factoren worden onderschat** – zoals onderstreept in studies van onder andere BCG en McKinsey.

Het nauwkeurig bestuderen en gedegen analyseren van de organisatiecultuur is precies het antwoord op deze uitdagingen, om niet over het hoofd te zien wat hier voor alle spelers op het spel staat. Zo ontstaat inzicht in hoe mensen denken, wat ze geloven, welke processen spelen en waar psychologische barrières aanwezig zijn die de wendbaarheid van de organisatie tegenover uitdagingen belemmeren. Een dergelijke analyse is cruciaal om flexibiliteit en aanpassing te bevorderen.

ADVIES

Definitie van het concept bedrijfscultuur.

06.

Hoe definieer je een bedrijfscultuur?

De cultuur van een bedrijf is een stabiel referentiekader dat gedrag beïnvloedt. Het omvat normen, waarden en manieren van doen die in de tijd blijven doorwerken. Tegelijk krijgt die cultuur dag na dag subtiel vorm door het concrete gedrag van medewerkers. Wat mensen doen – individueel en collectief – bevestigt of verandert die culturele basis, zonder dat de fundamentele stabiliteit verloren hoeft te gaan. Om de cultuur van een organisatie echt te begrijpen, is het essentieel om het gedrag van haar leden te bestuderen, aangezien zij zowel de weerspiegeling als de bron ervan zijn.

In dit gedeelte stellen we de **PerformanSe-methode** in vier stappen voor. Het doel is om deze gedragingen te identificeren en te analyseren om de bedrijfscultuur beter te begrijpen en te karakteriseren.



01.

> Culturele bouwstenen identificeren met behulp van een verkennende aanpak

We starten met een reeks interviews (een tiental), waarin managers en medewerkers vertellen over hun dagelijkse ervaring op de werkvloer. Het doel is om de eerste factoren te identificeren die de prestaties binnen het bedrijf vormen. Zo identificeren we welke elementen bijdragen aan de prestaties van het bedrijf of ze juist afremmen. Concreet zijn de te identificeren elementen:

- inzicht van de medewerkers in de visie van het bedrijf;
- inzicht in de eigen politieke 'codes' binnen het bedrijf
- inzicht in werkgerelateerde prestatieprocessen;
- impact van maatschappelijk verantwoord ondernemen op diverse niveaus

> Hoe doen we dat? Door medewerkers te bevragen.

Het is moeilijk om culturele bouwstenen te achterhalen zonder inzicht in de dagelijkse ervaring op het werk. Daarom vinden we het essentieel om objectief in kaart te brengen wat managers en medewerkers voelen, verwachten, appreciëren of net vrezen.

We gebruiken hierbij zogenaamde ervaringenkaarten, hulpmiddelen om de ervaringen van de medewerkers op een gestructureerde manier te verzamelen en te analyseren.

Ons advies :

Bevraag, afhankelijk van de omvang van uw organisatie, een tiental medewerkers (of meer) (managers, lijnmanagers en medewerkers) met behulp van leuke hulpmiddelen zoals "ervaringenkaarten". Door anonimiteit te garanderen, zullen deze kaarten deelnemers in staat stellen om hun visie op de interne bedrijfscultuur te delen. De analyse maakt vervolgens zichtbaar hoe de cultuur werkelijk wordt beleefd.

02.

> Een aanpak gebaseerd op de analyse van kwantitatieve gegevens

In deze fase verzamelen we gegevens over gedragspatronen en voorstellingen van medewerkers. Deze gegevens maken een objectieve beschrijving mogelijk van de geprefereerde werkingsnormen binnen de structuur.

We onderzoeken onder andere:

- de geprefereerde managercompetenties: teammanagement, activiteitenmanagement, veranderingsmanagement
- de belangrijkste motivaties en de omgevingsvoorwaarden die nodig zijn om ze tot uiting te laten komen
- het inzicht in het impliciete 'psychologisch contract' tussen medewerkers en organisatie
- cognitieve schema's (mentale voorstellingen)
- engagementsgegevens (affectief/cognitief)

> Hoe doen we dat? Met gestandaardiseerde vragenlijsten!

Zonder kwantitatieve data is het moeilijk om deze culturele bouwstenen scherp te krijgen. We vinden het daarom essentieel om gedrag, interactiepatronen, motivaties, het gewenst psychologisch contract en de voorwaarden van de impliciete relatie tussen medewerkers en hun organisatie objectief te kunnen beoordelen om de voorkeurswerkwijzen te identificeren.

Ons advies :

Om deze fase uit te voeren, kunt u een beroep doen op een externe partner zoals PerformanSe om een vragenlijst op te stellen (ongeveer 15 minuten per persoon) om deze verschillende aspecten te meten bij een representatieve steekproef. Met die vragenlijsten kunnen we een mapping opstellen die inzicht geeft in overtuigingen, motivaties en gedragingen die het functioneren binnen de organisatie beïnvloeden.

03.

> Workshops om de hypothesen te bevestigen

In deze stap toetsen we de voorlopige inzichten uit de voorgaande fasen in interactieve sessies met medewerkers. Doel is het verfijnen van het gemeenschappelijke «huis-DNA».

De sessies laten toe om:

- besluitvormingsprocessen te doorgronden aan de hand van scenario's
- de hypothesen uit fase 1 en 2 te toetsen
- de hypothesen van de gegevensanalyse te toetsen
- cognitieve vooroordelen te limiteren
- principes te valideren voor toekomstgericht handelen
- een beter beeld te krijgen van de eigen identiteit als organisatie

> Hoe doen we dat? Via “groepfocus”-workshops!

Zonder concrete situaties en context kan men de hypothesen moeilijk aftoetsen aan de realiteit. Wij denken dat het nuttig zou zijn om scenario's voor te stellen op basis van deze hypothesen en de interne medewerkers te bevragen over hun inzicht, hun aanvaarding te meten en een reflectieve aanpak te ontwikkelen om te anticiperen op de factoren die de invoering ervan beperken.

Ons advies :

Organiseer 2 à 3 focusgroepen van 8 tot 10 deelnemers. Beoordeel of de in de vorige stappen naar voren gekomen principes van verbondenheid goed van toepassing zijn in de context van het bedrijf.

Conclusie

Bedrijfscultuur: kennen, herkennen... en optimaal benutten

Het lijkt ons daarom essentieel om de bestaande bedrijfscultuur echt te leren kennen en herkennen. **Alleen zo kunnen we haar ons eigen maken, haar voeden, versterken, stimuleren – haar grenzen leren inschatten, haar gewoonten leren benutten en haar verhalen laten groeien.**

In een tijdperk waarin er een 'strijd' om talent en transformatie woedt – waarin elke rekrutering, mobiliteit of promotie tegelijk een uitdaging, een kans én een risico is, en waarin elke beslissing een directe impact heeft op de prestaties – vormt een doordachte, expliciete cultuur, gebaseerd op een heldere visie op de eigen werkprincipes, een onmiskenbaar strategisch voordeel voor het maken van bewuste keuzes.

Dat vergt ook dat we afstand nemen van holle slogans, modetermen en pasklare zinnen die vaak louter verwijzen naar employer branding.

Zonder een écht gedragen, gevoede en geleefde cultuur dreigt het gevaar van anonimiteit, standaardisering – en uiteindelijk ook van onthechting! En dat geldt des te meer in een wereld waarin organisaties onder invloed van technologie, regelgeving en internationalisering steeds meer op elkaar gaan lijken.

Wie op duurzame wijze wil bestaan én worden erkend, wie op impactvolle wijze wil aantrekken en behouden, wie een transformatiebeleid wil

voeren dat nauw aansluit bij de realiteit op de werkvloer, **moet eerst en vooral weten wie men is – en dat vervolgens ook uitdragen.**

Een cultuur die louter bestaat uit beeldvorming en theorie mag dan wel breed aanslaan, het risico is reëel dat ze afwijkt van de reële werkprincipes. In dat geval wordt ze al snel een bron van inschattingsfouten.

We hebben er allemaal baat bij om onze organisatiecultuur zo objectief mogelijk te benoemen – tot in haar meest verborgen hoeken en impliciete lagen – om vervolgens met helderheid en voeling met de realiteit te kunnen handelen. Een dergelijke cultuur versterkt de veerkracht van de organisatie, omdat ze een objectief inzicht geeft in de beschikbare middelen, processen en hulpbronnen waarmee men crisissituaties kan doorstaan.

En ze bevordert een duurzaam engagement, doordat ze duidelijke spelregels zichtbaar maakt voor het omgaan met de uitdagingen van de markt.

Nee, bedrijfscultuur is geen optionele luxe! En nee, ze is geen façade of ideaalbeeld. Ze is de kern van onze organisatiepersoonlijkheid – en van wat ons werkelijk uniek maakt.

Dominique Duquesnoy

Algemeen directeur PerformanSe



PerformanSe is een testuitgever en expert in psychometrie en is gespecialiseerd in de beoordeling en ontwikkeling van soft skills.

PerformanSe bouwt al meer dan 35 jaar aan haar expertise in het begrijpen van mensen op de werkvloer, vanuit de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van bedrijven en de tevredenheid van de mensen die daaraan bijdragen.

Met een breed scala aan assessmentoplossingen en adviesdiensten ondersteunt PerformanSe jaarlijks meer dan 1500 klanten in Europa en daarbuiten bij hun werving, loopbaan- en competentie management, en individuele en collectieve ontwikkelingsprojecten.

**Hartelijk dank aan alle mensen die aan dit
whitepaper hebben meegewerkt:**



