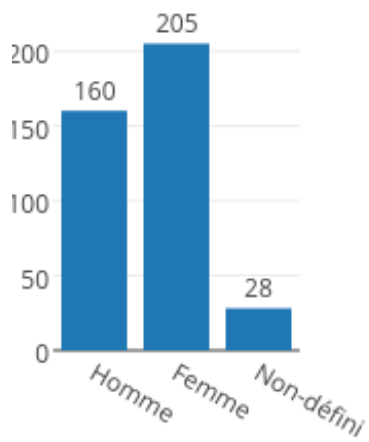


# Rapport d'audit de la culture de

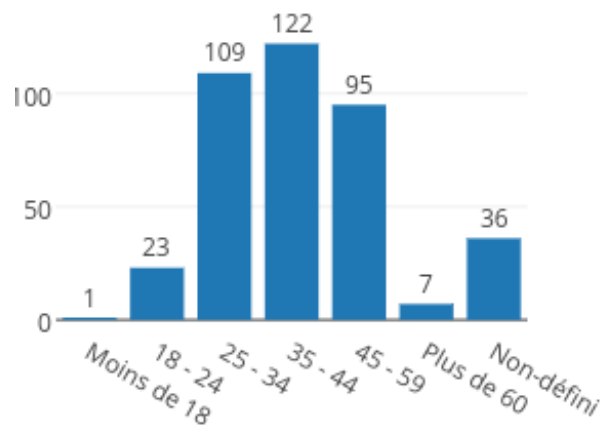


Nombre de répondants	393
----------------------	-----

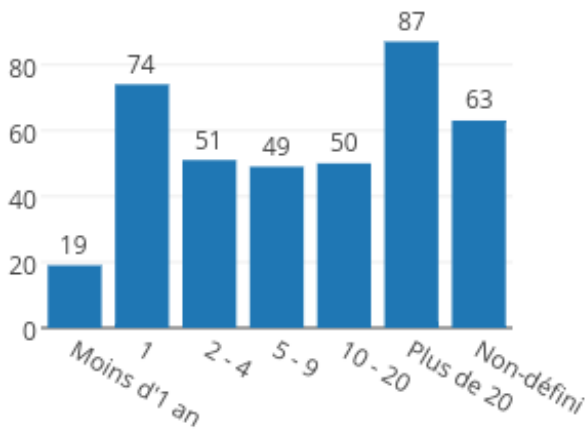
Par genre



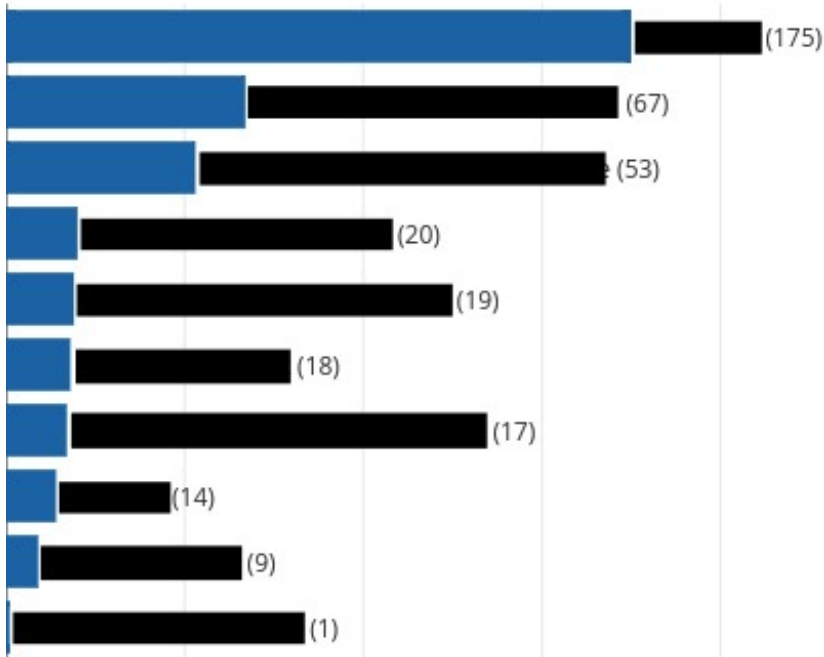
Par âge



Par ancienneté



Par unité



## La culture d'entreprise en 6 points

### 1. La culture d'entreprise, c'est quoi ?

La culture organisationnelle renvoie à l'ensemble des éléments formels et informels qui permettent d'analyser le fonctionnement de votre entreprise, et qui échappent à ce qui est imposé. En bref, on peut résumer la culture à : « comment les choses se font au sein de l'entreprise ».

### 2. Pourquoi l'analyse de la culture est-elle primordiale pour votre entreprise ?

Parce que le cœur de la culture est constitué de toutes les valeurs de votre entreprise. Qu'il s'agisse des valeurs impulsées par l'entreprise elle-même, ou des valeurs de chacun des individus qui évoluent dans l'entreprise, la nature même des valeurs est un moteur indispensable au travail, car chaque personne cherche toujours à être en accord avec ses valeurs.

### 3. Quelle est la meilleure culture ?

La vôtre ! La culture est un concept complexe et identitaire, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises cultures, mais une culture adaptée à votre entreprise. De par sa complexité, chaque culture est unique mais difficile à analyser. La solution Vadequa vous fournit ainsi les pistes nécessaires pour mieux comprendre et agir, en fonction des valeurs de votre entreprise.

### 4. Pourquoi est-il indispensable de s'intéresser à la culture d'entreprise ?

Parce qu'elle est le complément indissociable des connaissances et des compétences. Les valeurs sont omniprésentes et engagent le comportement et le savoir-être de l'individu. C'est un fait : plus de la moitié des échecs de recrutement sont dus à des conflits de valeurs, et non pas à des problèmes de compétences. Au-delà du recrutement, les changements au sein de l'entreprise sont toujours confrontés aux valeurs.

### 5. A quoi la culture peut-elle être utile ?

A la gestion de multiples dimensions. La connaissance de la culture de votre entreprise est un outil GRH puissant. Elle permet entre autres d'identifier des conflits, des résistances et surtout de les comprendre ; d'anticiper les réactions au changement ; de comprendre les attentes des employés ; ce qui les motive ; d'évaluer et de prévenir leur bien-être ; d'agir sur leur performance ; etc.

### 6. Pourquoi la culture est-elle d'actualité ?

Parce qu'au-delà de son aspect de gestion, la culture permet de répondre à de nouvelles problématiques comme la conciliation avec la vie privée, les risques psycho-sociaux, etc. Ainsi, en plus d'être gratifiante, l'analyse de la culture permet de répondre à un retour inévitable de la dimension humaine au travail.

## Vadequa : un outil de pilotage de la culture

### La solution Vadequa c'est :

- Auditer l'ensemble de vos coéquipiers, en groupe, individuellement, ou par service et département
- Un test scientifique solide, pertinent et accessible
- Des rapports textuels synthétiques sur la culture des répondants, leur vision des rapports hiérarchiques, et leur approche du travail d'équipe
- Des rapports clairs et chiffrés sur les écarts identifiés
- Des préconisations en fonction des résultats

### Le diagramme Vadequa c'est :

- Un modèle scientifique valide (Quinn, 1983)
- Situer votre entreprise parmi les 4 grandes catégories de cultures
- Permettre de visualiser l'écart entre la culture d'entreprise perçue par les répondants, et leurs préférences individuelles
- Mettre en évidence les principaux traits de leadership
- Éclairer sur le style de management approprié

## Votre diagnostic

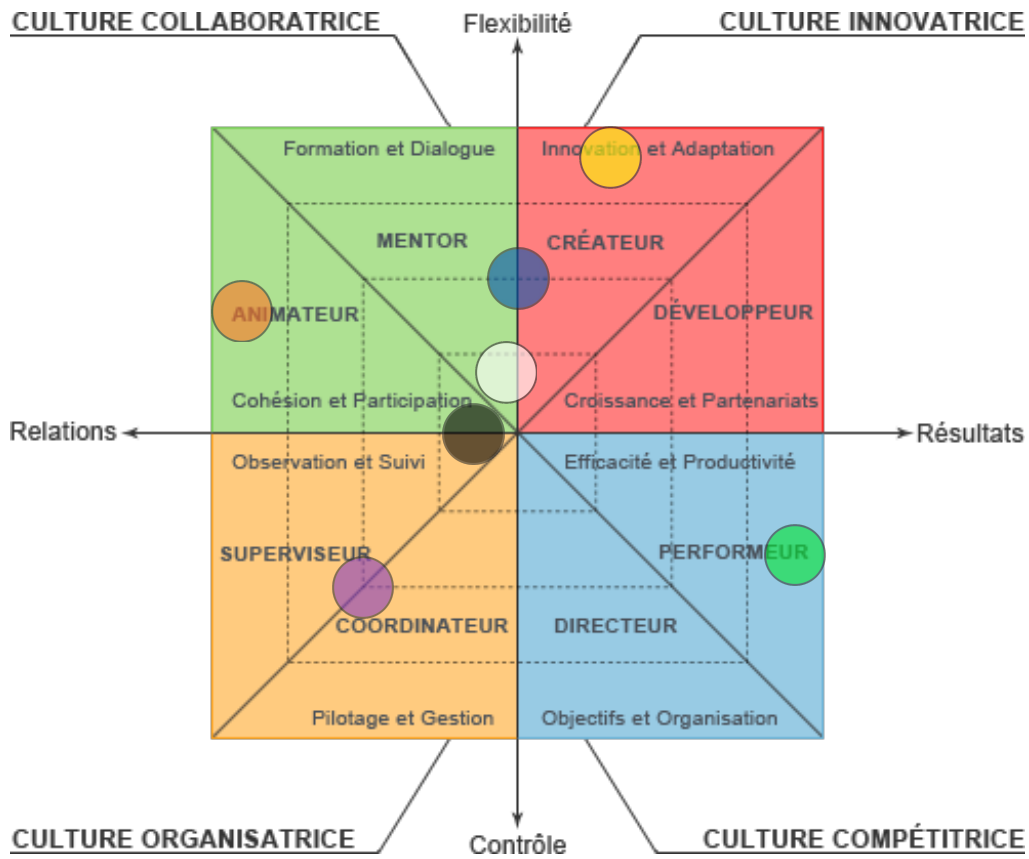
Évaluation par les répondants de la culture de [REDACTED]

Culture perçue : Collaboratrice

Culture souhaitée : Collaboratrice

### Diagramme de Quinn

- Les points qui figurent sur le diagramme correspondent aux médianes des réponses
- Au sein du carré, les intitulés en majuscules représentent les styles de leadership privilégiés
- Les intitulés en minuscules représentent les styles de management privilégiés



Légende

● Culture perçue      ○ Culture souhaitée

● [Redacted]

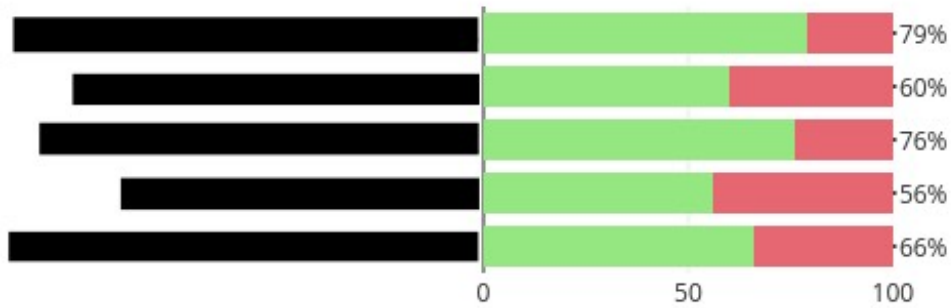
● [Redacted]      ● [Redacted]

● [Redacted]

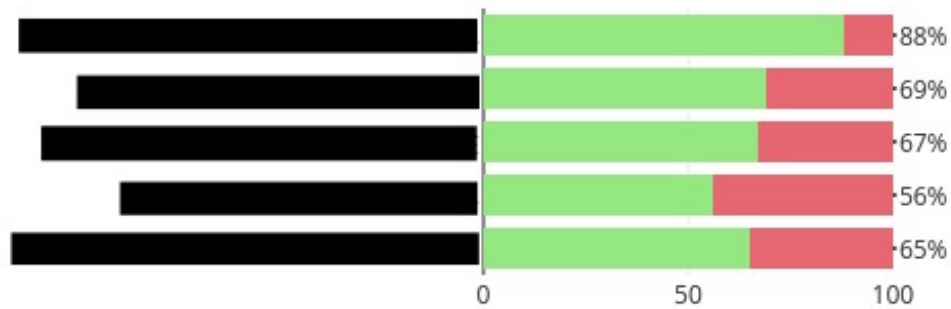
● [Redacted]

Adéquation avec les valeurs de l'entreprise

Adéquation entre la culture perçue et les valeurs de l'entreprise



Adéquation entre la culture souhaitée et les valeurs de l'entreprise

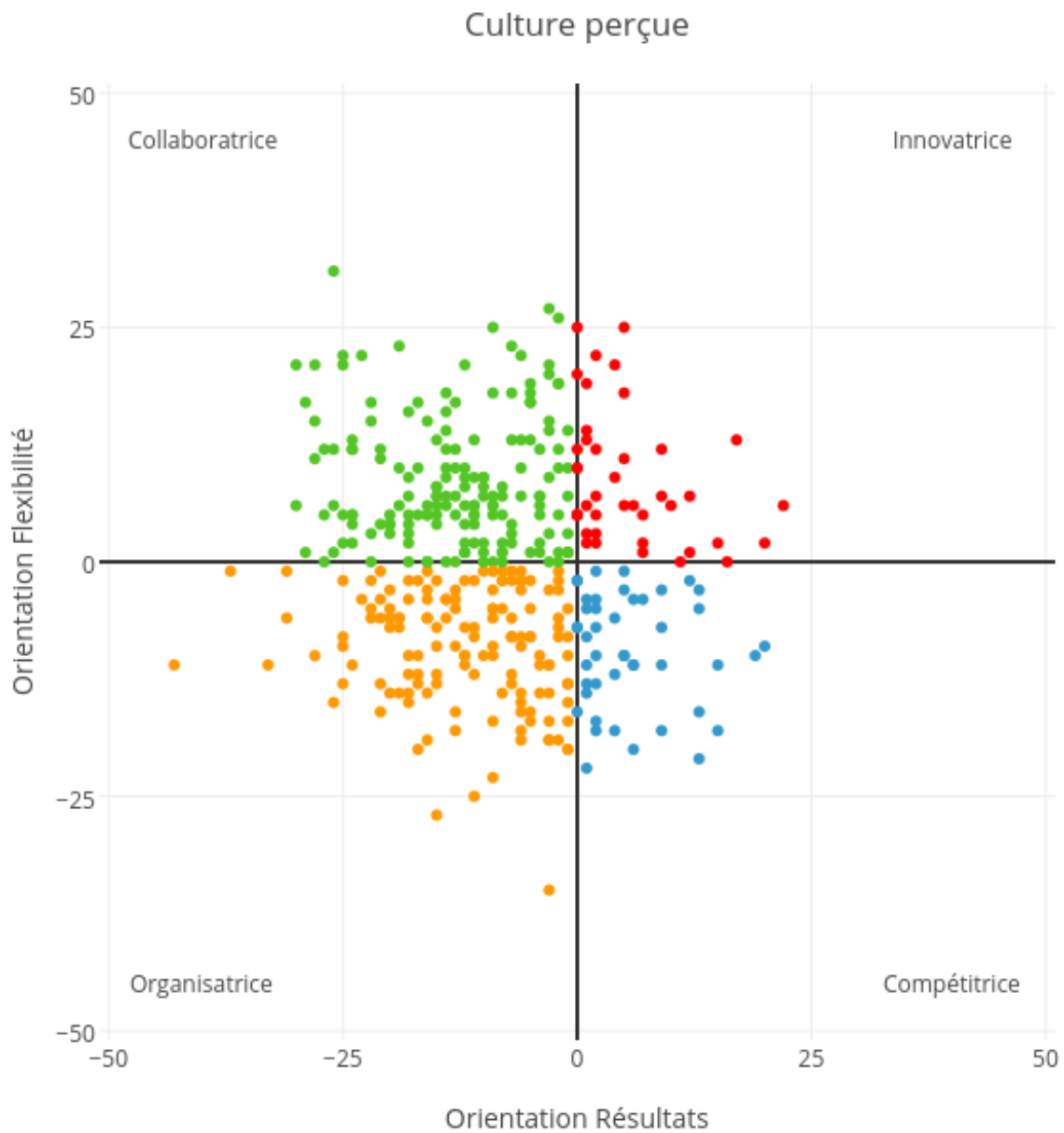


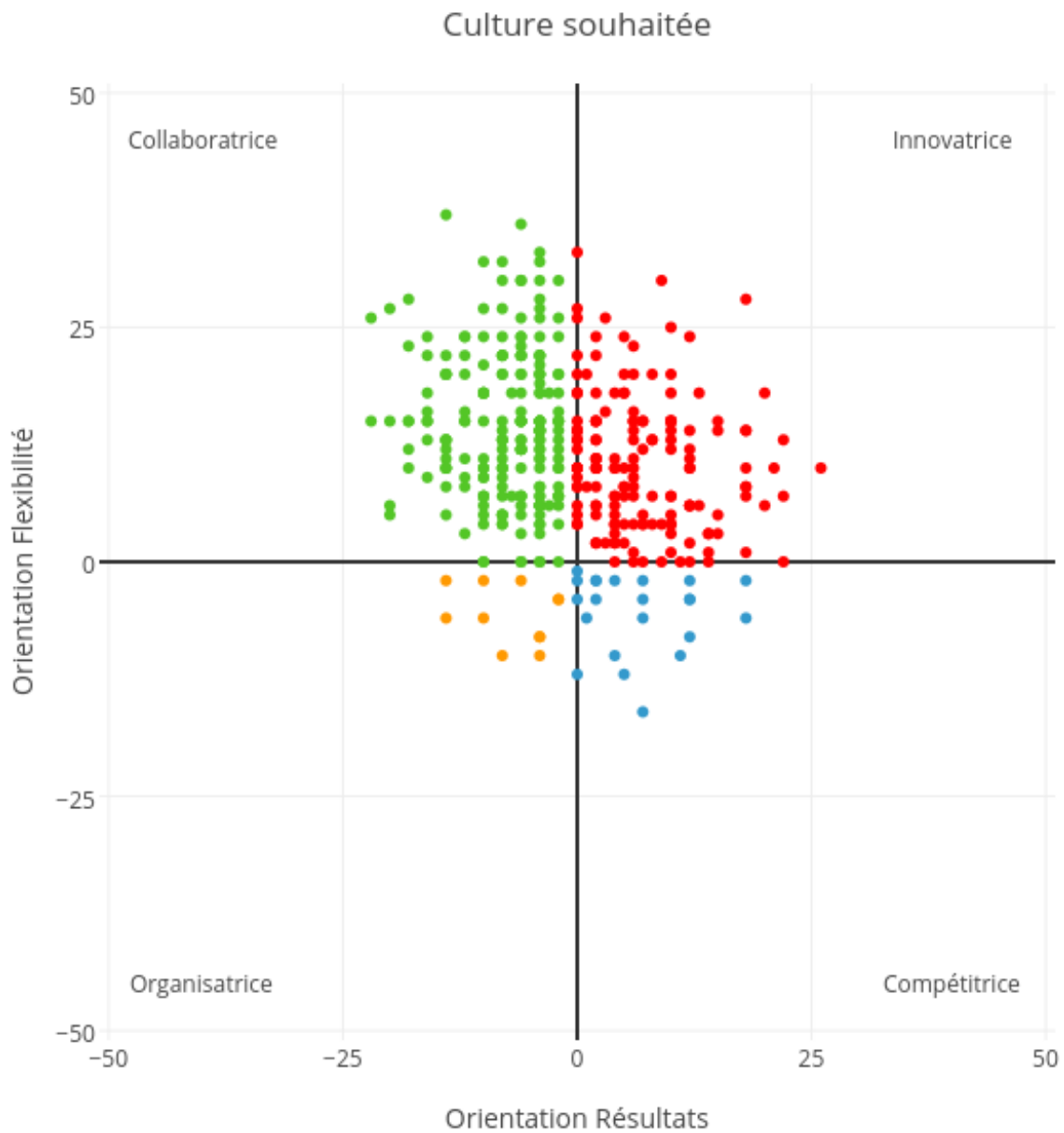


## Répartition des répondants par type de culture

Intensité de la culture : CULTURE MODÉRÉE

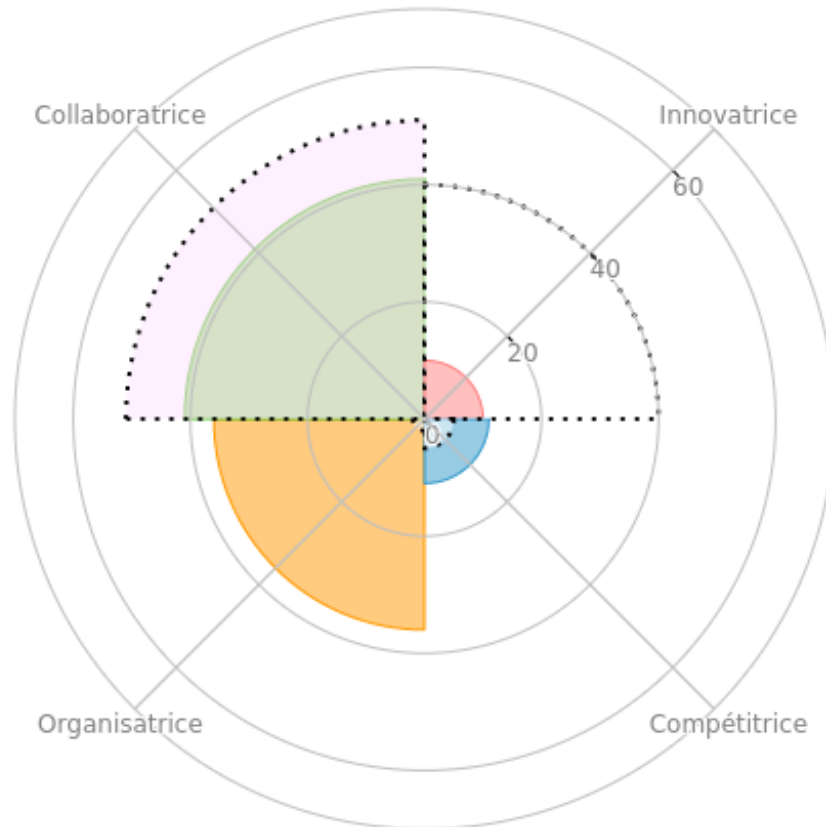
Type de culture	Culture perçue par	Culture préférée par
Collaboratrice	41%	51%
Innovatrice	10%	40%
Compétitrice	11%	5%
Organisatrice	36%	2%





## Écarts entre la culture perçue et la culture souhaitée

Les parties en couleur représentent le type de culture perçue alors que les parties transparentes représentent le type de culture souhaitée.



## Lecture du diagramme de Quinn

- Identification de la culture
  - Sur le diagramme, repérez le point correspondant à « culture perçue »
  - Identifiez dans quelle case il figure (collaborateurs, innovateurs, organisateurs, compétiteurs)
  - Reportez-vous au tableau de références (fin du document), dans la colonne « description globale »
  - Regardez ensuite les paragraphes « leadership » et « management » qui sont les plus proches de votre culture
  
- Interprétation des écarts
 

*Il s'agit ici de comparer la culture des répondants telle qu'ils la perçoivent (point « culture perçue »), à ce qu'ils aimeraient qu'elle soit (point « culture préférée »).*

  - Repérez les deux points « culture perçue » et « culture préférée »
  - Identifiez la distance entre les deux points
  - Repérez ensuite si les deux points figurent ou pas dans la même case (collaborateurs, innovateurs, organisateurs, compétiteurs)
  - 2 cas de figure sont possibles (rapportez-vous au tableau de références pour la description des termes) :
    - Si les deux points sont dans la même case (ex : « innovateurs ») ou sont proches, alors il y a adéquation entre la culture perçue et la culture préférée.
    - Si les deux points ne sont pas dans la même case et sont éloignés : alors il y a inadéquation entre la culture perçue et la culture préférée par les répondants. Identifiez les catégories correspondantes à chacune et comparez-les à l'aide du tableau de références.
  
- Préconisations
  - Reportez-vous au tableau des préconisations
  - Les préconisations suivantes vous aident à identifier des pistes d'actions possibles :
    - Dans le cas où la culture perçue correspond à aux objectifs de l'organisation
    - Dans le cas où la culture perçue ne correspond pas aux objectifs
    - Et en fonction de l'intensité de votre culture

## Tableau des préconisations

	Culture alignée avec les objectifs	Culture non alignée
<b>Culture forte</b>	<p><i>Culture performante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des collaborateurs aux valeurs en adéquation avec celles de l'entreprise</li> </ul>	<p><i>Culture en crise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier la culture en recrutant des collaborateurs aux valeurs nouvelles</li> </ul>
<b>Culture fragmentée</b>	<p><i>Culture en cours de cristallisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les collaborateurs</li> <li>• Développer l'exemplarité des leaders</li> <li>• Suivre l'évolution de la culture</li> </ul>	<p><i>Culture mûre pour le changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les attentes personnelles des collaborateurs (colonne culture Préférée)</li> <li>• Identifier le type de culture souhaitable à l'avenir</li> </ul>

## Tableau de références : types de cultures

COLLABORATRICE	
Description globale	L'objectif principal réside dans le développement des personnes, pour ce les moyens employés sont axés sur la cohésion sociale, dans une démarche participative impliquant l'ensemble des employés. Pour les collaborateurs, le bien-être des membres de l'entreprise est au cœur de leurs préoccupations. Il en ressort un sentiment de grande famille où un bon leader est un leader qui prend soin de ses subordonnés. Un bon objectif est un objectif partagé par tous et les décisions se font par consensus, chacun a quelque chose à apporter. Ceci a pour conséquence de mettre tout le monde en accord, ce qui permet d'accorder une autonomie importante aux collaborateurs dans leurs tâches au quotidien.
Leadership : MENTOR	Le plus souvent une personne d'expérience, le mentor apprécie de transmettre son savoir et fait figure d'expert et de référence pour ses coéquipiers.
Management : Formation et dialogue	Il y a un fort sentiment d'appartenance au sein de l'équipe dans laquelle un management de soutien est apprécié. On se préoccupe de la bonne intégration de ses coéquipiers et on prend le temps d'expliquer et de comprendre pour que chacun s'épanouisse.
Leadership : ANIMATEUR	L'animateur est principalement préoccupé par la dynamique du groupe. Plus que la transmission de son savoir, il cherche à développer l'esprit d'équipe.
Management : Cohésion et participation	La proximité et l'harmonie du groupe est primordiale, le manager adapte son rythme pour que personne ne soit isolé. L'équipe doit être liée, et chacun doit contribuer aux actions et aux décisions.

INNOVATRICE	
Description globale	L'objectif principal réside dans la croissance et l'acquisition de ressources. Ils fonctionnent de façon flexible et agile. Les leaders sont le plus souvent des entrepreneurs, avec une vision de long terme pour l'organisation. Les innovateurs laissent une grande place à l'expérimentation et par conséquent à l'erreur calculée. Ceci contribue à créer une organisation agile qui s'adapte rapidement à un environnement changeant. Chaque membre de l'organisation est libre d'adapter ses méthodes de travail, à condition d'en assumer les réussites comme les échecs.
Leadership : CRÉATEUR	Le créateur aime trouver des solutions et disposer d'une certaine liberté pour imaginer ses propres procédés d'action et de résolution de problème.
Management : Innovation et adaptation	Ici, la liberté d'action est le mot d'ordre. On cherche à favoriser la réflexion et à faire émerger des idées nouvelles. Chacun est libre d'aménager son travail et dispose d'une marge de manoeuvre totale. Cette absence d'encadrement a pour but de développer l'expression et la créativité des membres de l'équipe.
Leadership : DÉVELOPPEUR	Le développeur se projette dans le futur, sa principale préoccupation est l'expansion de la structure et il cherche les meilleurs moyens d'en favoriser l'essor.
Management : Croissance et partenariat	Résolument tourné vers l'extérieur, on laisse à l'équipe des marges de manœuvres larges dans le but de responsabiliser chacun et de les impliquer personnellement dans la croissance de l'entreprise.



ORGANISATRICE	
Description globale	Ils recherchent principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficace. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux membres de l'organisation afin de garantir un niveau de qualité et de fiabilité uniforme. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré.
Leadership : SUPERVISEUR	La principale préoccupation du superviseur est de s'assurer du bon fonctionnement de la structure. Il veille à ce que les règles établies soient respectées.
Management : Observation et suivi	Ici, on est dans un management de contrôle et de vérification. Les procédures de travail et les règles de fonctionnement sont la clé de voûte de l'organisation, et les responsables en sont les garants. On observe, on guide, on explique et on oriente pour être fidèle à la bonne application des procédés.
Leadership : COORDINATEUR	Le plus souvent dans une grande structure, le coordinateur aime organiser, planifier et faire le lien entre les différentes équipes.
Management : Pilotage et gestion	Ici, on est dans un management où la communication est très importante, un management de relai où l'articulation des différents acteurs du travail est primordiale. On veille ainsi au respect des délais, des engagements, des objectifs et à l'harmonisation des différentes équipes de travail.

COMPÉTITRICE	
Description globale	Ils ont pour but principal la productivité et l'efficacité, ils définissent des objectifs clairs et planifiés. Les leaders sont compétitifs et pugnaces. Les compétiteurs cherchent avant tout à conquérir ou maintenir leur position de leader sur leur marché. Pour cela, tous les membres de l'entreprise se voient fixés des objectifs ambitieux qu'il leur faudra atteindre. Il existe peu de place pour les excuses et la sous-performance : l'organisation est radicalement orientée résultats.
Leadership : PERFORMEUR	Le performeur apprécie les challenges. Il s'épanouit dans les résultats qu'il fournit et dans les succès qu'il rencontre.
Management : Efficacité et productivité	Ici, on est dans un management de coaching. On cherche à tirer les meilleures performances de chacun des membres de l'équipe. On favorise la proactivité dans une optique de résultats.
Leadership : DIRECTEUR	Le directeur sait faire preuve d'autorité. Dans des fonctions de responsabilité, il définit les objectifs à atteindre et tranche les grandes lignes d'orientation de la structure.
Management : Objectifs et organisation	Ici, on est dans un management d'injonction, où l'on s'assure de bien mettre en place et de rester fidèle aux directives.