|  |
| --- |
|  |
| Cas d’étude |
| BOUYGUES |
|  |
| **BOUQUIN Antoine  GAMAIN Antoine CAILLE Loic  MOTEL Lois  DECADERINCOURT Kilian  MOLLIEN Marine** |
| **26/10/2018** |

|  |
| --- |
|  |

# Partie 1 – Le groupe Bouygues : une histoire et un dirigeant Francis Bouygues

## I – Qu’est-ce que la culture d’entreprise ?

### A – Quel rôle jouent les valeurs véhiculées par la culture d’entreprise ?

Assurer la cohésion et le suivi d’un groupe en facilitant les échanges entre les personnes d’opinions et de cultures différentes. Cependant, le rôle de ces valeurs n’est pas seulement d’améliorer la communication, elles assurent également les activités au sein de l’entreprise : c’est donc un facteur de performance en rassemblant les salariés et en les motivant. Elle permet d’établir un lien entre les salariés et la société (les valeurs doivent permettre aux salariés de se reconnaître dans ce que l’entreprise présente comme son identité), de donner à chacun un référentiel commun afin d’éviter les tensions au sein de l’entreprise.

### B – Quels sont les déterminants de la culture d’entreprise ?

Les déterminants de la culture d’entreprise dépendent d’une part des cultures du pays dans laquelle l’entreprise est implantée. D’autre part ils varient selon les composants culturels propres aux métiers de l’entreprise (secteur d’activité). Ainsi, l’histoire et le passé de l’entreprise fait partie intégrante de la culture d’entreprise. Par ailleurs, les valeurs véhiculées et les stratégies que l’entreprise met en place au fur et à mesure de son développement interviennent dans la culture d’entreprise. On retiendra surtout que la culture reste le déterminant prépondérant dans la culture d’entreprise car c’est ce qui la rend unique

### C – Comment définir la culture d’entreprise ?

La culture d’entreprise correspond à un ensemble de composantes qui jouent un rôle de catalyseur, c’est-à-dire qu’elles facilitent le fonctionnement et la gestion de l’entreprise du fait qu’elles soient partagées par l’ensemble des salariés de l’organisation. Les différentes composantes sont notamment les rites, les cultures régionales, l’histoire de l’entreprise, les symboles, les valeurs, le dress code, les méthodes de travail et l’organisation de la hiérarchie.

## II – La culture d’entreprise, un outil de management pour l’entreprise

### A – En quoi la culture est-elle au service de la stratégie ?

La culture d’entreprise aide à organiser le travail autour de certaines valeurs en accord avec les objectifs de l’entreprise. Elle permet d’orienter les collaborateurs dans la direction vers laquelle l’entreprise souhaite se diriger.

### B – Quelles sont les limites de la culture d’entreprise en tant qu’outil de management ?

Malgré leur appartenance à l’organisation et leur participation à l’effort collectif, il ne faut pas oublier que chaque salarié est un individu ayant ses objectifs personnels et que ses objectifs ne sont pas toujours en accord avec les objectifs de l’entreprise. Ainsi, la culture d’entreprise peut avoir des points négatifs lorsqu’elle est trop pesante sur les salariés et freine ainsi certains changements de pratiques. Par exemple, l’adoption d’outils informatiques et technologiques peut perturber les membres de l’entreprise.

## Questionnement du cas

### 1 – Repérez les différents facteurs qui ont façonné la culture d’entreprise de Bouygues

La volonté de Francis Bouygues 🡪 maintien d’une entreprise familiale,  sa dynamique (départ de rien, volonté de développer son entreprise)

Le secteur d’activité 🡪 valeurs inhérentes au secteur du BTP et de l’industrie

Période historique 🡪 après-guerre, grand besoin de reconstruction sur de nouvelles bases (aussi bien techniquement : besoin de bâtiments que socialement : modification de la gestion des ressources humaines au sein de l’entreprise)

Pluri-culturalité de l’entreprise 🡪 80% de main d’œuvre étrangère

### 2 – Identifiez les différents signes culturels présents chez Bouygues

Symboles : Logo de l’entreprise (couleur orange, récupérée pour la coloration des véhicules de l’entreprise), les compagnons de Minorange

Les rites : présentation d’un employé modèle par ses supérieurs pour l’intégration dans les Minoranges, « conseil de l’Ordre », passation de pouvoir au sein de la famille Bouygues, médaille décennale, déjeuner avec Martin Bouygues une fois par mois, journée accueil des cadres

Les mythes, légendes et histoire : mise en avant de Martin Bouygues tous les mois de par le déjeuner avec lui, journal interne de Bouygues envoyé à tous les employés à leur domicile pour conter l’histoire de l’entreprise, « success story » de Francis Bouygues

Les héros : Francis Bouygues et son histoire, les Minoranges

### 3 – Montrez que la culture d’entreprise Bouygues a favorisé et favorise encore la stratégie et la performance du groupe

La culture d’entreprise de Bouygues a favorisé par le passé en innovant grandement en termes de ressources humaines et en termes de compétitivité (développement à l’international, fort intérêt pour le capitalisme), travail sur le bien-être des employés (leur attachement à l’entreprise pour remédier à un problème de turn-over important). Les idées de la direction de l’entreprise par Francis Bouygues ont aussi grandement influencé le fonctionnement de cette dernière en apportant innovation et rigueur. Pour le futur et le présent, l’orientation très familiale de l’entreprise permet à cette dernière de s’assurer une direction compatible avec sa culture.

# Partie 2 – Le groupe Bouygues : La motivation et l’implication des salariés

## S1 – La motivation et ses déterminants

### A – Pourquoi la motivation est-elle un concept complexe ?

#### Quel est le lien entre effort et motivation ?

La motivation joue un rôle de démarreur de l’effort : en effet, la motivation est le processus qui fait naître l’effort pour atteindre un objectif et qui relance l’effort jusqu’à ce que l’objectif soit atteint.

Dans l’autre sens, l’effort est un catalyseur à la motivation : pour un travailleur, voir les résultats de ses efforts peut le motiver à persévérer, que ce soit au niveau social (la reconnaissance de ses collègues ou de sa hiérarchie, sentiment d’accomplissement…) ou au niveau financier.

**C1 :** Par exemple, dans le cas de Bouygues, il y a une motivation financière sous forme de parts variables ou de primes ; ainsi qu’un accompagnement constant sous forme d’entretiens ou de formations qui donnent un sentiment d’appartenance et d’être écouté, relançant la motivation.

#### Quels sont les différents déterminants de la motivation chez un individu ?

La motivation d’un individu est définie par son caractère. En effet, une personne dynamique sera plus facilement motivée qu’une personne plus introvertie. Elle dépend également de l’image que la personne a de soi : si elle a confiance en ses compétences pour accomplir une tâche, elle sera plus motivée pour réaliser ladite tâche. De plus, elle dépend aussi de la confiance qui lui est accordée : lorsqu’une tâche lui est affectée, cela signifie que la personne qui lui affecte la tâche lui fait confiance et croit en ses capacités, ce qui donne un sentiment de gratification. Enfin, pour un individu, la motivation dépend aussi de la récompense, car elle n’est pas perçue pareil par chaque individu : il faut que la récompense ait l’air d’être à la hauteur de l’effort fourni.

#### Pourquoi la motivation est-elle un « processus dynamique » chez un individu ?

La motivation est un processus dynamique parce qu’elle n’est jamais définitivement acquise et doit être renouvelée régulièrement et différemment : les objectifs sont changés, il faut donc relancer la motivation ; et ce qui motive une personne à un moment ne la motivera peut-être plus plus tard. Il est donc important d’être à l’écoute des employés.

#### Pourquoi le lien entre motivation et performance n’est-il pas toujours évident ?

La motivation sert un objectif personnel. Il faut cadrer cet objectif pour qu’il rentre dans les objectifs de l’entreprise afin que la motivation serve la performance.

## S2-L’approche des théoriciens des organisations

#### E. Mayo et F. Taylor ont-ils la même vision des facteurs de motivation des individus au travail ?

La vision de Taylor est de diminuer la responsabilité sur les employés, et de donner la responsabilité aux managers d’optimiser le travail des ouvriers afin de simplifier leurs tâches au maximum. A l’inverse, Mayo cherche à responsabiliser les employés et lui donner l’impression qu’il fait partie intégrante du processus de décision afin de le gratifier et le motiver.

#### Selon A. Maslow, la satisfaction d’un besoin est-elle toujours source de motivation chez un individu ?

Pas toujours : selon Maslow, les besoins d’une couche sont dépendants des niveaux inférieurs de la pyramide des besoins. Ainsi, il est inutile d’essayer de satisfaire un besoin d’estime quand le besoin de sécurité n’est pas acquis ; et inversement, donner un besoin d’un niveau inférieur au niveau déjà acquis n’est pas nécessaire, donc pas motivant

#### Pour F. Herzberg, tous les facteurs sont-ils source de motivation ?

Selon Herzberg, tous les facteurs ne sont pas source de motivation ; mais tous les facteurs peuvent être source du déclin de la motivation : le retrait d’un facteur considéré comme acquis (tel que le salaire) engendrera un mécontentement.

#### Comment impliquer les salariés selon F. Herzberg ?

Pour impliquer les salariés, Herzberg pense qu’il est nécessaire d’avoir un contact avec eux afin d’être à l’écoute de leurs besoins et qu’ils aient un sentiment d’être écoutés.

#### En quoi les travaux d’Herzberg sont-ils complémentaires de ceux de Maslow et Mayo ?

Ils sont complémentaires dans le sens où ils vont dans le même sens que ceux de Maslow et Mayo en expliquant que la motivation d’un salarié est un facteur nécessaire à sa productivité, tout en y ajoutant une dimension de « démotivation » qui spécifie que certains facteurs sont considérés comme acquis et que leur suppression entraîne une baisse de motivation.

## S3 – Les leviers de motivation

### A – Quels sont les limites des leviers de motivation ?

Il faut tout d’abord cadrer la motivation afin qu’elle serve l’objectif fixé. Ensuite, la motivation doit être universelle, car un seul élément perturbateur peut réduire la motivation du groupe entier. Enfin, les leviers de motivation doivent être les plus adaptés aux individus possibles et doivent être renouvelés régulièrement.