

# Partie I

## Le dirigeant

*Le trio : dirigeant/culture/entreprise  
Vous, dirigeant, vous incarnez la culture de votre entreprise*

*La culture : ensemble de pratiques du quotidien  
qui traduisent les valeurs auxquelles vous êtes attaché*



# 1

## Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

*« Si tu veux marcher vers le futur, retourne toujours à tes racines. »*

Nicolas Machiavel

Le « creuset » du système de valeurs et des pratiques d'une entreprise se construit dans un contexte historique qui va en partie la déterminer : une firme de type Saint-Gobain et une *start-up* ne sont pas perçues de la même façon par le marché ou par leurs collaborateurs. Le glorieux passé de l'une l'inscrit dans un mode de pensée distinct de celui de la levée de fonds de l'autre.

De même, les décisions, la stratégie, en dehors des aspects purement financiers, ne se construisent pas avec les mêmes éléments. Si l'objectif peut être le même, l'histoire puis le chemin seront forcément différents.

### Que signifie le terme de « culture d'entreprise » ?

La culture, dans son acception la plus large, se définit comme « ce qui est commun à un groupe d'individus, ce qui les soude, ce qui les réunit dans la durée ». Chaque entité constituée, consciemment ou non, fait alors naître

une culture spécifique. On parle de codes et de pratiques. En adhérant, ou en abandonnant ces éléments culturels, nous intégrons ou sortons d'une culture. Cette définition s'applique aux groupes de nomades depuis la préhistoire jusqu'à aujourd'hui ainsi qu'aux joueurs en ligne qui, dans le cadre d'une partie, créent un esprit de groupe.

La culture est donc le cadre de référence du groupe. Cette culture originelle évolue avec le temps et les pratiques puis est influencée par chaque décision, petite ou grande, prise. Ces mini-évolutions culturelles forment, avec le temps, le nouveau contexte : le changement dans la continuité.

La démarche culturelle ne s'impose pas, elle se vit... elle se découvre. Si la démarche initiale est fondatrice des éléments de l'ADN culturel, ce sont les actes suivants qui la confirment ou l'infirmement et génèrent dans la durée le cadre de référence.

Une structure créée par deux étudiants dans le garage des parents, un *spin-off* d'un grand groupe, la cession d'une filiale, la création d'une nouvelle, la *start-up* au sein d'un incubateur, etc. sont autant d'exemples des possibilités de référentiel initial.

## La culture d'entreprise est-elle durable ? Définitive ?

La culture de votre entreprise peut évoluer, changer au sens « darwinien » du terme. Il faut du temps pour la construire et seul un grand choc peut la faire changer brutalement.

En géologie, les dépôts de sédiments créent le relief. Mais le réveil d'un volcan peut venir « chambouler » le paysage et générer des différences. En matière de culture d'entreprise, les dépôts sémantiques, couche après couche, développent ce référentiel culturel.

Les premiers mots, les premières décisions des premières personnes créent le cadre de référence décisionnel. Ces premières étapes inscrivent le préambule du management.

Votre entreprise a été créée dans un pays, avec ses contextes politique et économique. Gazprom et Gaz de France (devenu Engie) ont la même activité principale et diffèrent cependant profondément. Leurs contextes historiques peuvent paraître *a priori* semblables : elles sont toutes deux nées de la forte

1 Une forme de scission d'entreprise (source : Wikipédia).

volonté de gouvernements fonctionnant dans un cadre de planification et souhaitant maîtriser la distribution de l'énergie dans leurs pays. Toutefois, les cadres de référence diffèrent : les décisions sont instruites autrement et les éléments managériaux sont très distincts. Dans ce cas, la différence est essentiellement culturelle : le référentiel professionnel et personnel se mêlant pour l'un, la construction autour de la valeur des diplômes pour l'autre.

Dans d'autres cas, le mode d'instruction de la décision peut différer : une décision inscrite sur les savoirs du « chef », s'appuyant sur la hiérarchie pour son application. À l'autre bout du spectre décisionnel, on trouve une démarche d'instruction de la décision plus « participative », une remontée d'information afin d'obtenir une décision qui sera ensuite appliquée.

Pour illustrer notre propos, observons la situation sous différents angles.

À titre personnel, pour laquelle de ces deux entreprises auriez-vous le plus envie de vous engager ? De déployer vos qualités ?

Placez-vous dans un contexte de recrutement, face à deux candidats pour votre CODIR<sup>2</sup> : l'un ayant fait ses armes chez le français (Engie), le second chez le géant de l'Est (Gazprom). Lequel des deux candidats correspondrait le mieux au cadre de référence de votre entreprise, ainsi qu'aux besoins de votre équipe de direction pour les 12, 24, 48 mois à venir ?

Imaginons enfin que vous deviez faire un *deal* énergétique, structurel, pour votre entreprise avec l'un des deux. Par principe, où placeriez-vous votre confiance ?

Par essence et pour des raisons purement intimes, ces trois angles démontrent que nous adhérons à une culture ou à une autre. Même inconsciemment, les éléments culturels sont structurants et constituent donc la source de nos décisions ainsi que de nos pratiques internes et externes.

La notion de culture s'ancre donc fortement dans le « vécu » de l'entreprise. Ces évolutions se perçoivent nettement lorsque vous interrogez différentes « générations » de collaborateurs. Les perceptions des pratiques sont différentes entre les plus anciens, à qui il faut faire prendre conscience des différences et des évolutions, et les plus jeunes, dont il va falloir cultiver les fondamentaux.

La culture de votre entreprise s'appuie certes sur l'histoire mais elle est en constante évolution. Les événements, les décisions, les interactions génèrent ces évolutions.

.....

2 Comité de direction.

À trop vouloir conserver la culture, vous risquez de scléroser votre entreprise.

À trop vouloir changer de culture, vous risquez de perdre les acteurs (internes et externes).

## Quels sont les éléments de culture ?

Ils sont au nombre de trois. Comme nous venons de le démontrer ensemble, la culture reste avant tout **l'histoire du fondateur**.

Dans le monde de l'entreprise, c'est l'acte fondateur qui crée la culture. Autrement dit, la culture d'entreprise naît en même temps que l'entreprise elle-même. Et cet acte génère un type de culture particulier. Typiquement, la création de filiale répond souvent à une demande du client : la filiale intégrera davantage le client dans sa culture que la culture originelle du groupe puisque le client est dorénavant perçu comme la source, le moteur de l'innovation. Cette culture se fera ressentir dans le marketing et le commerce de l'entreprise qui se concentreront évidemment sur la fidélisation de la clientèle.

Cependant, pour éviter l'effet inverse, cet ADN doit être alimenté et « upgradé ». Car sans nouvelle demande du client, aucune inventivité n'est possible. Ainsi une *start-up* technologique, construite autour d'une découverte inopinée, sera plus encline à changer de cap qu'une *start-up* qui aurait été à l'initiative d'une recherche plus fondamentale.

Autre exemple, celui d'une entreprise fondée par trois jeunes issus de la même promotion : celle-ci sera plus à même de cultiver la prise de décision collégiale. Alors que sa voisine, créée elle par trois experts (financier, commerce et technique), aura conçu un système reposant sur l'instruction de la décision et respectueux des prérogatives de chacun.

Un projet ayant vu le jour dans le quartier d'affaires d'une grande capitale européenne n'abordera pas les événements avec les mêmes outils qu'en ayant fait ses premiers pas dans un espace de *co-working* à la campagne.

**Le cadre référentiel de l'entreprise dépend aussi du pays d'origine et/ou d'installation de cette dernière, de sa géographie ainsi que de son contexte politique et économique.** Car les cultures diffèrent entre les pays. Sans faire ici une analyse complète des différences culturelles, les systèmes ne sont pas construits sur les mêmes références. Ainsi, le respect de la hiérarchie n'est pas intégré au même niveau en France, en Chine et aux États-Unis. Si votre entreprise est active en France mais issue de la

culture américaine, le management ne se déroulera pas à l'identique sur les deux territoires. Par ses origines d'outre-Atlantique, le management sera plus direct et peu appuyé sur la hiérarchie.

Au contraire, si votre entreprise est « très française » et que vous avez une filiale en Chine, il faudra redéfinir une certaine approche pour cette filiale (par exemple, donner plus de temps pour la décision) sans pour autant nier vos origines, bien évidemment. Le respect fort de la hiérarchie dans cette filiale pourrait générer des incompréhensions qui peuvent déstabiliser les interlocuteurs et rendre difficile le travail en commun. À l'instar de la culture française où le « non » s'exprime facilement, il faudra permettre à vos collaborateurs asiatiques, pour lesquels le référentiel culturel est différent, d'exprimer leur désaccord.

Enfin, **les grandes décisions prises par les fondateurs et dirigeants** de l'entreprise sont toutes aussi importantes. En effet, la *primo* création d'un ingénieur issu d'une grande école française n'aura que peu de points communs avec celle d'un entrepreneur multirécidiviste, de surcroît américain. D'un côté, la réflexion, la conception et la décision sont instruites. De l'autre, une grande part est laissée à l'intuition, à l'inné. Dans le cas de fondateurs de formations, de milieux et de pays d'origine différents, l'apport culturel de chacun (évoluant avec son référentiel identitaire propre : classe sociale, formation, diplôme, comportement) est important.

Le concept de valeurs doit aussi être abordé. Elles sont en rapport avec la société et l'époque dans laquelle les fondateurs sont inscrits : respect, sincérité, courage, prudence, honnêteté, fidélité, amitié, justice, égalité, etc. sont les principes sur lesquels chacun s'appuie consciemment ou inconsciemment pour choisir, vivre, côtoyer, etc.

L'homme de la « technique » ne développera pas le service ou le produit à l'identique du commerçant. Les recrutements originels ne seront pas les mêmes, le développement *business* non plus. Chacune de ces décisions saura influencer durablement la culture de votre entreprise, le référentiel de décision et la manière de choisir.

## Et vous, où en êtes-vous ?

Nous ne ferons pas non plus une analyse comportementale spécifique. L'engagement doit être personnel et vous amener à, très simplement, réfléchir à l'approche que chacun peut avoir de la gestion de projet, la décision,

la réflexion, la planification, le besoin d'innovation, la nécessité et l'acceptation de la récurrence, le rapport au temps, l'implication dans les projets (intensité, qualité, *timing*), le rapport aux autres, la construction de la confiance, la gestion de la pression, l'approche urgence/importance, etc.

Il est nécessaire de se rappeler la motivation originelle du fondateur qui peut d'autant plus être multiple et différente s'il s'agit de plusieurs fondateurs. Il en va de même pour les dirigeants ayant marqué la vie de l'entreprise. La personne animée par un désir de revanche sur un marché perdu ne construira pas le projet de la même manière qu'un jeune voulant créer le référent mondial de son expertise.

Le secteur d'activité a une grande influence sur la culture d'entreprise qui se construit également autour du produit et/ou du service proposé. Quels sont les référentiels de ce secteur d'activité ? Au moment de la création, la démarche est-elle en phase avec les pratiques du secteur ? Ou au contraire en prend-elle le contre-pied ?

Ainsi, vous comprenez la nécessité de définir les profils pour affirmer cette culture et, par conséquent, la probable difficulté que vous aurez à trouver des collaborateurs en phase avec la stratégie choisie. Et de même, la difficulté que vous pourrez rencontrer à faire accepter cette approche au marché.

Bien évidemment, le positionnement originel sera fondateur du référentiel de votre entreprise. Une origine « luxe » ou « grand public », une activité *B to B*<sup>3</sup> ou *B to C*<sup>4</sup>, etc. auront un impact durable sur l'ADN de la marque perçu par l'extérieur mais aussi vécu de l'intérieur. Par exemple, l'exigence client sera, ou non, une façon de vivre.

La culture de votre entreprise, cette dernière fut-elle très récente, est instruite par son histoire. Elle est construite sur la durée par les actes d'hier, d'aujourd'hui puis de demain. Elle résulte de votre passé et vous aide à construire votre avenir. Elle doit générer l'adhésion et être prise en compte par les acteurs externes et internes, comme levier de développement et d'action.

La culture est donc le support de l'adhésion au groupe qu'il vous faut vous-même comprendre pour y faire adhérer. Apple, par exemple, génère toujours autant d'engouement à la fois sur les marchés et de la part de ses propres collaborateurs, actuels ou potentiels.

.....  
3 *Business to business* : de professionnel à professionnel.

4 *Business to consumer* : du professionnel au particulier.



 **Qu'en est-il concrètement ?**

**➤ Premier exemple**

**De l'influence du cadre législatif sur le positionnement de l'entreprise et sur la proposition d'un nouveau service**

Dans le domaine de l'ingénierie immobilière, les années 1980 sont influencées par la loi Spinetta, relative à la responsabilité et à l'assurance dans le domaine de la construction. En clair, avant la loi, les calculs de résistance se font dans l'esprit et le respect de l'art. La loi fixe dorénavant des obligations et des responsabilités aux concepteurs, aux constructeurs et aux propriétaires. En effet, les grands constructeurs ont alors tendance à surdimensionner la taille des fondations pour sécuriser la construction alors que d'autres minimisent celle-ci pour des raisons financières. Ce qui a un impact fort sur le budget global du bâtiment.

Des entrepreneurs ont alors l'idée de fonder une société de conseil, s'appuyant sur les règles édictées par la nouvelle loi. Cette structure entreprend de faire des calculs « fondation » justes afin d'éviter la surconsommation de matériaux et l'inflation des budgets. Ce nouvel entrant sur le marché propose de respecter les règles au sens strict. Dans le cadre de cette démarche, la société permet aux grands acteurs français de réaliser d'importantes économies sur les fondations de leurs bâtiments en cours de construction. Cette approche différenciante permet également à la première équipe de cette société de devenir rapidement un acteur de référence dans le métier.

La différence culturelle ? L'ensemble des concurrents qui perçoivent la loi comme une obligation forte à mettre en application.

Les fondateurs de cette entreprise inscrivent dans les gênes même de leur entreprise que la loi est un *minima* à respecter : « Penser en dehors du cadre tout en respectant le cadre. »

Le développement dans les décennies qui suivent se fait sur ce référentiel qui n'est perçu que tardivement par les autres acteurs du marché. Les collaborateurs intègrent eux aussi cette différence dans leur pratique du métier.

**➤ Deuxième exemple**

**Quand la culture d'entreprise trouve ses racines dans l'histoire personnelle et l'émotion de ses fondateurs**

Dans le domaine du luxe, un couple se lance dans la création d'une nouvelle maison. Très amoureux l'un de l'autre, ils mettront en exergue dans leur entreprise cette histoire d'amour. Plus tard, leurs successeurs continueront à parler de cette histoire à travers toutes les créations de la maison. Aujourd'hui encore, les collaborateurs connaissent tous cette histoire et sont fiers de la raconter. Mais peut-être aussi de la faire revivre, encore et encore, dans toutes leurs créations ?

L'émotion est donc au cœur même de la culture de cette entreprise.

L'histoire des créateurs est élevée au rang d'exemple, au service de l'image de la marque. Nous serions tentés de penser qu'il s'agit d'une pure stratégie marketing, d'un « *storytelling* » ou d'une approche pour créer une allégorie au service du commerce. Une étude plus approfondie des pratiques de l'entreprise démontre que les créations de cette maison sont plus émotionnelles que celles des concurrentes. Des créations qui donnent toute leur place aux thématiques de la relation à l'autre, de l'amour et de la beauté.

Au sein même des équipes de cette maison, une démarche de management différenciante est employée. Celle-ci est construite dans le respect, la compréhension, l'acceptation voire la culture de la différence. Tout ceci se perçoit dans les recrutements où tout est possible (études, expériences, cultures, parcours, etc.) mais aussi dans la création et le choix de chaque pièce, l'agencement des boutiques, les relations internes, la gestion des projets, la pratique de la décision (basée sur l'évolution et non sur la rupture, en prenant en compte les contextes personnels), les entretiens de management, la communication interne et externe, etc.

En faisant un petit tour d'horizon des grandes maisons, vous constaterez que votre goût pour telle pièce plutôt qu'une autre dépendra aussi de la valeur, de l'histoire et de l'image de la marque qui seront plus en phase avec la vôtre : le grandiloquent, l'art de la discrétion, le paraître en opposition au délicat, etc.

### ➤ Troisième exemple

#### **Quand l'histoire du fondateur fait la différence sur le marché**

Au moment de la création, la démarche est-elle en phase avec les pratiques du secteur ?

Un ancien collaborateur de banque, spécialiste du crédit automobile, devient agent d'une marque automobile étrangère.

Rapidement, il veut se développer et prend une nouvelle marque en concession. Il s'agit d'une marque étrangère qui désire s'implanter en France. Son expertise de la finance lui permet de proposer non pas des modèles beaux et modernes à ses clients mais des solutions pour acquérir leur voiture.

La différence culturelle de sa première entité est construite autour de son expertise qui lui permet un fort développement immédiat dans un contexte économique de crise.

Il a l'envie de recruter en dehors du secteur automobile. Pourquoi ? Les collaborateurs de ce secteur sont très ancrés dans la mise en avant des véhicules et moins concentrés sur le client et son absolu besoin de financement.

Les résultats sont là : une croissance forte pour le secteur, y compris dans la marque. Malgré cette volonté de sortir du cadre de l'automobile pour ses recrutements, le créateur de l'entreprise n'arrive pas à systématiser cette orientation. De fait, entrent en conflit une stratégie basée sur un concept différenciant et un recrutement qui