START-UPs et CULTURES D'ENTREPRISES

Le concept de culture d'entreprise est largement utilisé. De nombreuses personnes et organisations y font référence pour valoriser une qualité collective qu'ils s'attribuent. Superficiellement, il s'agit souvent de décrire un type de comportement général, relax ou formel, un mode de communication privilégié, oral ou écrit, un type de relation, hiérarchique, paritaire ou en réseau ou un processus de décision, centralisé, consensuel ou délégué. Le concept de culture d'entreprise sert quelquefois, aussi, à positionner l'image véhiculée ou « packagée » par la publicité, l'agencement et la décoration des « espaces-bureaux », le code vestimentaire, le style de direction, la relation client, l'engagement écologique ou humanitaire, la composition multiculturelle des équipes, la politique sociale, etc.

Or, bien souvent, ces quelques descriptifs comportementaux ne s'inscrivent pas plus dans une cohérence d'ensemble qu'ils ne reposent sur une étude approfondie de la culture de l'entreprise en question. D'ailleurs, les personnes les moins aptes à réellement définir une culture sont certainement les membres du système social qui la véhicule : il est peu aisé de comprendre réellement un ensemble dont nous faisons partie. Pourtant, au-delà de ces vignettes partielles, voire partiales, il y a souvent l'envie de comprendre ou d'expliquer et une parcelle de vérité. Il y a surtout une compréhension intuitive qu'une entreprise peut véhiculer par ses membres un ensemble important de croyances et de comportements qui peuvent affecter jusqu'à son existence. Il y a par exemple des cultures dites « performantes » et d'autres qui sont perçues comme « archaïques ».

De plus, le contexte actuel notre champs de réalité explose avec une nouvelle forme de culture d'entreprise appelée « start-up », sur laquelle repose même toute une « nouvelle économie ». Il nous semble donc important de se pencher sur le sujet. Il devient même urgent de formaliser la réflexion sur les cultures d'entreprises, et les insérer dans un contexte historique ou évolutif.

Dans un premier temps, et pour l'exemple, réduisons l'étendue de notre champs d'observation à un ensemble plus petit : celui d'une équipe de direction. La pratique montre que cette réduction n'est pas restrictive : il existe souvent une correspondance importante entre la culture d'une équipe de direction et celle du système plus large dirigé par cette dernière.

Un des facteurs déterminants du profil « culturel » d'une équipe de direction est la présence majoritaire d'un même type de personnalité parmi ses membres, surtout si ce « profil majoritaire » est soutenu par celui du leader ou « patron », et confirmé par l'historique performant de l'équipe. Cette concentration d'un même profil psychologique, influant dans le temps, impose à la minorité ses croyances fondamentales, un style d'action et de communication, un mode opératoire, et *in fine*, une culture active et collective.

Aussi peu conscient qu'il est répandu, ce processus de « noyautage culturel » entraîne au sein d'une équipe de direction un ensemble de croyances fondamentales et de comportements à la fois cohérents, dynamiques et

restrictifs, sur lesquels reposent le potentiel et les limites opérationnelles du système collectif.

Le potentiel culturel d'une équipe peut être résumé par une typologie simple, constitué de quatre tableaux représentatifs de quatre cultures d'équipes clairement différenciées, peut-être liées à des influences sociologiques précises.

La première, la culture la plus « *traditionnelle* » -ou directive- repose sur la présence imposante d'un ou de plusieurs membres influents et plutôt introvertis et solitaires. Le mode comportemental y est formel, la relation hiérarchique. Le travail y est individuel, silencieux, concentré et les procédures bien définies. L'équipe est centrée sur l'assurance de la qualité technique du produit, la production règne et le marketing est restreint. Sauf « grand-messes » occasionnelles, les réunions d'équipe y sont limitées, chacun préférant aborder ses préoccupations en tête-à-tête confidentiel avec le patron qui tient personnellement tout les fils. Ce modèle d'équipe correspond aux entreprises familiales ou traditionnelles, hautement spécialisées sur des créneaux élitistes ou très restreints.

La seconde est une culture plus «*technologique*» ou informative, qui repose sur la présence de nombreux experts technocratiques et compétitifs sinon défensifs. Ses croyances reposent sur les méthodologies développées lors de la révolution industrielle. Dans ces équipes, les échanges informatifs se font souvent dans l'argumentation et le travail est centré sur le contrôle et le suivi des processus opérationnels, de fabrication, d'information, des finances, des agendas et du temps, du marché et du personnel. Les relations sont régies par la nécessité de bien recueillir, échanger, analyser et diffuser l'information. Aujourd'hui les décisions y suivent surtout une logique financière. Les réunions sont pléthoriques et dominées par la présentation en série de « slides » ou par un show en « power-point » détaillant une sur-information qui se veut objective. Le but de chacun est de présenter à tour de rôle une expertise personnelle sans faille pour emporter la décision (imposer son point de vue). Ce modèle d'équipe correspond aux personnes et entreprises obsédées par la croissance, la compétition et l'augmentation de ses parts de pouvoir et de marché.

La troisième, la culture la plus « *humaniste* », participative ou relationnelle repose sur la présence influente d'extravertis empathiques, charismatiques, chaleureux, séducteurs et communicants. Elle repose sur les croyances issues de la révolution psychologique et humaniste. Le travail y est plus souvent collectif. La communication se veut transparente et reste souvent « confidentielle ». Les préoccupations sont sociales et quelquefois « politiques » centrées sur l'échange et la négociation entre personnes représentantes de « clans » plus ou moins officiels et influents en recherche de consensus ou de compromis. Les relations y sont régies par l'appartenance à différents réseaux historiques coexistant au sein d'équilibres subtils mais déterminants dans la gestion de carrière de chaque individu. Ce modèle correspond aux entreprises qui soignent leur image publique qu'elles veulent « séduisante » et qui tente de véhiculer par leur marketing un idéal humaniste ou sociétal.

La quatrième culture est celle qui nous intéresse aujourd'hui par ses croyances qui semblent reposer sur la révolution des technologies de l'information. C'est la culture des entreprises en « *réseau* ». Elle est à la fois plus délégatrice et plus réactive. Elle repose sur la présence dynamique de plusieurs hommes et femmes de terrain et d'action, bouillonnants, créatifs et adaptables, souvent coléreux, fonctionnant constamment comme des

entrepreneurs-baroudeurs à la recherche de résultats immédiats. Pour ces « électrons libres » constamment sous pression, les délais sont courts, le moyen et long terme inexistant. Le travail s'y effectue dans l'urgence, les horaires sont extensibles, et le personnel très personnellement engagé est souvent intéressé aux résultats ou éjecté sans autre forme de procès s'il n'est pas lui-même déjà parti vers des horizons plus prometteurs.

Dans ces équipes qui fonctionnent comme des éponges voulant tout absorber des multiples influences dans leur environnement, le management par crises successives oblige à une remise en question constante des décisions, de la stratégie, du produit comme du périmètre de l'organisation. Ce modèle de lutte continuelle et créative pour un développement rapide dans un contexte de survie correspond donc à l'idéal actuel d'entreprises de la « nouvelle économie » en expansion fulgurante sinon explosive, dont le modèle actuel est la « start-up ».

Bien entendu, ce modèle d'équipe et d'entreprise en réseau quelque peu éclaté n'est pas nouveau. Son existence plus restreinte était monnaie courante dans de nombreuses petites entreprises françaises par exemple dans la confection ou la restauration rapide depuis au moins quelques décennies. L'entreprise-réseau au niveau international est aussi le modèle d'origine de CNN qui à balayé le monde de l'information il y a maintenant plus de vingt ans et de nombreuses entreprises organisées en franchises façon MacDonald.

Ce qui est nouveau est l'explosion du modèle de la « start-up » au sein de notre société comme modèle influent, surtout parmi les moins de trente ans. Même si de nombreuse entreprises plus traditionnelles, technologiques ou humanistes soufflent aujourd'hui de voir qu'elles ont obtenues un sursis de quelques années au moins, notre avenir professionnel ne sera plus le même pour de nombreuses raisons sociologiques et psychologiques. Le modèle de l'entreprise en « réseau » du style « start-up » est là pour nous déséquilibrer, pour prendre la place qui lui revient comme une option possible, pour influencer toutes les entreprises trop longtemps trop sûres d'elles mêmes .

La nouvelle économie est donc là aussi pour provoquer réflexion, recherche, décision et évolution au sein de toutes nos équipes de direction. Il faut se rappeler que si elle est dominante au niveau d'un comité de direction, une culture d'équipe peut avoir une influence déterminante sur toute l'organisation qu'elle dirige. Peu à peu, les croyances fondamentales, le style de communication, les modes opératoires, l'ensemble des processus interactifs se déclinent dans l'ensemble de l'organisation.

Cela peut aller, nous l'avons vu, jusqu'à influencer l'interface de l'organisation avec ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires sociaux, son environnement politique. Il s'agit presque d'un modèle viral muni d'un muni d'un A.D.N. dynamique, qui modélise et structure par son cadre de référence et ses interactions l'ensemble d'un organisme puis du corps social environnant.

Il se peut aussi que deux profils culturels dominants au sein d'une équipe dirigeante marquent de leur empreinte une polarité complémentaire ou contradictoire. Quelques exemples de fusions ratées entre deux systèmes culturels dominants, perçus comme mutuellement exclusifs illustrent qu'il n'est pas toujours aisé pour une culture collective de s'ouvrir à la complémentarité ou à sa propre évolution.

Sous pression, une équipe« *traditionnelle* » et institutionnelle trouvera très difficilement les moyens internes de se ressaisir à temps si l'environnement change trop rapidement. Or, typiquement, elles ne savent pas chercher et

engager les ressources externes nécessaires à leur survie, pour accepter et mettre en oeuvre un apport étranger et peut-être salutaire.

En situation de crise, une équipe qui n'a pas conscience de sa culture risque souvent d'en accentuer les travers. Une équipe d'experts du type « technologique » en difficulté n'aura de cesse de tenter de mieux contrôler son temps, ses dépenses, son personnel, son environnement, voire pour chacun de ses membres de se limiter les uns les autres jusqu'à tuer dans l'œuf toute possibilité d'initiative. Dans ces équipes, le contrôle devient souvent une fin en soi.

Comment faire, aussi, pour accompagner le changement dans une équipe dont les membres sont imprégnés d'un passé historique important et dont l'appartenance à des réseaux d'influence a permis la réussite, illustrée par le développement rapide de leurs propres carrières (style « *humaniste* » ci-dessus). Il y a fort à parier que leur besoin principal se situe dans l'application rigoureuse et de façon impartiale d'un minimum de règles et de procédures, dans le respect d'une éthique irréprochable, et chacun sait qu'il y perdra de son influence officieuse.

Et enfin, comment aujourd'hui envisager qu'une équipe « hi-tech » qui manifeste une culture de type « *réseau* », entreprenante et réactive, habituée à survivre par une créativité débridée et discontinue, puisse se structurer de façon programmée et s'inscrire dans le moyen et le long terme d'un temps presque linéaire et prévisible. Elle en a pourtant besoin.

D'autant plus qu'en période de crise, elle risque de vouloir appliquer, dans le sens **superposer** (ou elle risque de se faire **imposer**, dans le cadre d'un rachat), des recettes radicales de centralisation et de contrôle propres à une approche « technologique ». Elle peut y perdre à la fois son âme, sa créativité et son originalité.

Quel que soit le sens de l'histoire, la connaissance pratique de sa propre culture par une équipe de direction permet un constat de ses forces et de ses faiblesses collectives. Cela peut permettre la mise en œuvre de modes opératoires complémentaires propres à compenser certaines faiblesses ou propres à faciliter le développement de son potentiel en sommeil. De la même façon qu'un manager peut faire l'inventaire de ses forces et faiblesses afin de faire évoluer son style de direction, une équipe de direction peut préciser les qualités et limites de sa culture active afin de capitaliser sur son potentiel et développer ses capacités stratégiques et opérationnelles.

L'enjeu est important. La culture d'une équipe ou d'un système est déterminante dans le développement du potentiel de ses membres. Le système collectif est plus fort que l'individu, quel que soit son pouvoir personnel. Pour preuve, dans beaucoup d'entreprises, des milliers d'heures de formations individuelles n'ont pas permis de faire évoluer l'ensemble. Tout au plus, cette formation individuelle ne sert qu'à accentuer les frustrations personnelles par rapport au système qui lui ne bouge pas, ou trop peu.

Le système collectif, lui, a toujours su transformer l'individu. Détachez un élément positif au sein d'une équipe dysfonctionelle et il sera rapidement intégré au problème collectif. Même s'il est patron, il s'adapte à son nouvel environnement culturel. De même, transférez un élément « moyen » dans une équipe performante, et il participera rapidement à son évolution vers le haut. L'individu est malléable et survit en se fondant au contexte culturel actif véhiculé par l'environnement collectif immédiat.

Cela suppose aussi que, lorsqu'une culture change ou évolue, elle provoque -voire oblige- l'évolution de chacun de ses membres. Ainsi, un collectif performant aspire vers le haut chacun des individus qui le constitue. Une culture collective dynamique peut modifier la perception et stimuler la performance des personnes qui en font partie. Quelquefois avec regret dans la mesure où une aspiration collective peut amener de nombreux individus à perdre de vue quelques notions fondamentales sur la réalité, jusqu'à un douloureux réveil.

L'étude des cultures d'équipe et d'entreprises ne s'arrête pas au descriptif exotique de tel ou tel ensemble cohérent, présentant telles qualités et tels défauts. Au-delà du constat, la question est : comment provoquer et accompagner l'évolution culturelle d'un système ? Comment faciliter la fusion créative et positive de cultures complémentaires ? Comment aussi se servir de nos systèmes collectifs pour stimuler l'évolution personnelle, plutôt qu'attendre des individus qu'ils s'usent à faire évoluer les cultures qui les comprennent ?

La réponse se situe bien évidemment dans l'acte de « coaching » d'équipe de direction. Le travail *collectif* d'un comité de direction sur sa culture est prioritaire. Ce travail doit s'effectuer avec tous les membres de l'équipe et rester centré sur les *processus* de l'équipe, plutôt que sur les personnes ou les contenus. Il ne s'agit ni d'un travail psychologique, ni d'un travail technique dans le champs des spécialisations des membres de l'équipe.

Le coaching d'équipe facilite plutôt la prise de conscience et le développement de la *culture managérielle active* d'une équipe et concerne ses croyances fondamentales, comme ses interaction influentes et ses modes opératoires. Cela comprend la définition de ses règles du jeu, de ses processus de décisions, de ses rythmes et processus de réunions, de son ambition et de sa stratégie comme de ses procédures quotidiennes.

L'acte de coaching d'équipe n'est donc pas une formation dans le sens courant du terme mais plutôt une exploration en équipe de la connaissance d'un « soi collectif ». Cette identité collective est aussi unique que pourrait être la personnalité d'un individu (indivisible).

ALAIN CARDON
Consultant
www.teamprofiler.com