

## Conclusion

Quelles que soient la taille et la nature de nos entreprises, nous avons bien tous les mêmes questions, même si nous n'avons pas les mêmes leviers.

Chacun est en quête de repères, de pouvoir se situer à la fois en termes de performances et par rapport à lui-même.

Le rôle du dirigeant est éminent : il doit se consacrer à l'entreprise pour qu'elle gagne, et aussi se mettre au service des hommes pour qu'ils réussissent.



### LES ATELIERS DU MANAGEMENT , C'EST :

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise

Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

Le groupe est appelé à se renouveler à chaque thématique proposée

•

#### BMV & ASSOCIÉS

Notre ambition

#### Harmoniser Projet d'entreprise et projet de la personne

Nos réponses à vos enjeux

**Le choix des hommes**

**La gestion des talents**

**Le développement des compétences managériales**

**L'accompagnement d'équipes de Direction**

3 Rue du Palais de Justice

59000 Lille

Tel : 03 28 38 96 97

[www.bmv-associes.fr](http://www.bmv-associes.fr)



## Les Ateliers du Management BMV & Associés

Synthèse

**La culture d'entreprise,  
un levier  
pour votre management?**

*Exemples vécus,  
Pratiques et recommandations...*

*Avec le concours de*

**Pierre Courcière**

Directeur Général du Furet du Nord

**Eric Delsenne**

Directeur commercial Damartex

**Laurence Deschanel**

Directeur des Ressources Humaines, CER France 59 62

**Stéphane Reyns**

Directeur des Ressources Humaines, DEMEYERE

**Frédéric ROLAIN**

Directeur Général Adjoint, SUNCLEAR

**Franck Spriet**

Dirigeant Avocat, PRIMAVOCAT

**Cédric Toulemonde**

Associé, Cabinet ACEA

*Et le témoignage de*

**Hervé Knecht,**

Fondateur de Flandres Ateliers

*Petit déjeuner du 4 Novembre 2009*



Nous avons donné la parole à 2 directeurs des Ressources Humaines et à 5 Cadres et Dirigeants d'entreprises dont les effectifs vont de 10 à 3 000 collaborateurs...

Voici les témoignages de nos sept invités et les réactions de notre témoin Hervé Knecht.

## Comment définir la culture de votre entreprise ?

Il y a la culture qu'on observe, et celle qu'on verbalise.

- « Centralisation », « autonomisation », « baronnies », « transversalités », « proximité », « sens du client », solidarité... autant de manière de décrire une réalité complexe, qui pèse sur les comportements, les modes de fonctionnements, les choix, dans nos organisations humaines.
- On exprime aussi souvent la culture au travers de quelques valeurs fortes, telles que « Passion, Professionnalisme, Partage, Responsabilité ». On met en avant des concepts tels que « la passion du client, l'innovation, l'esprit d'équipe » ou « la volonté d'entreprendre, le goût de la performance ». On forge des slogans tels que « l'ambition collective au service de l'épanouissement personnel ».
- L'histoire de l'entreprise pèse beaucoup. Rien de pire cependant qu'une culture sacralisée, qu'on n'oserait pas toucher. Il faut savoir en prendre ce qu'il ya de positif, pour donner du sens. C'est le rôle du dirigeant. Il appartient à l'équipe dirigeante de s'approprier les valeurs de l'entreprise, et savoir énoncer les valeurs qu'elle porte.

**Soulignons l'importance du projet partagé, tout comme celle du leader. Dans une époque où beaucoup de choses changent, nous prenons conscience, au-delà de nos compétences, de notre propre fragilité qui engendre le besoin d'être touché, par des valeurs et de pouvoir les partager**

## En quoi vous sert-elle dans votre management ?

- Une restructuration ou une fusion est l'occasion de redéfinir les valeurs. On s'aperçoit alors combien les cadres de référence sont importants. Ainsi, harmoniser le management de deux entités a priori opposées, l'une plutôt centralisatrice, l'autre résolument peu hiérarchisée, ne se fait pas sans mal. Il faut trouver le code génétique commun dans la conception même de chaque métier et des rapports à l'environnement.
- Les résistances au changement s'enracinent souvent dans la culture d'entreprise : une recentralisation va se heurter à une culture de l'autonomie, la mise en œuvre des transversalités rogne les baronnies. Les repères informels portés par les valeurs implicites sont bousculés par un changement de l'organisation formelle. Le changement engendre une souffrance, qu'il faut surmonter en mettant du sens, de la cohérence et de la permanence dans le projet.
- Mais l'appel aux valeurs de la culture trouve aussi ses limites quand il se confronte aux intérêts individuels. Il faut alors aussi savoir faire appel à la règle juridique. Les outils juridiques peuvent aussi aider à faire évoluer la culture.

**Les valeurs ne sont pas les règles. La culture ne se résume pas non plus aux us et coutumes. Hervé Knecht cite le cas de la coopérative MONGRAGON de Bilbao, (fabrication d'électroménager FAGOR) où les salariés sont très porteurs du projet de l'entreprise, mais qui s'appuie aussi sur des règles très précises et rigoureuses. La culture se porte d'autant mieux que les règles sont fixées.**

## Que faites-vous concrètement pour l'entretenir et la partager ?

- La Culture, c'est la terre. Elle est vivante. Elle ne décroète pas. Il peut être intéressant de formaliser le référentiel de valeurs, en veillant à ne pas tout figer, à ne pas se mettre en porte-à-faux.
- Le manager est garant et du respect des règles et du respect de la culture, il est attendu là-dessus aussi.
- Il ne faut pas oublier l'essentiel, qui reste le projet, « l e vivre ensemble ».
- La culture est un des ingrédients à prendre en compte pour la réussite du projet, en veillant à ce que le management de proximité se l'approprie
- La culture... ça se cultive, ça se retravaille dans des entretiens, des réunions, pas dans un avenant au contrat, mais dans la relation.
- Travailler ensemble sur la culture d'entreprise, l'énonciation de ses valeurs vaut autant par le processus vécu par les équipes que par le produit de sortie.
- La perception des clients est également importante. Ils « adhèrent » aussi à l'entreprise à cause de ses traits culturels. Apprenons à les questionner.

**Le management intermédiaire est la clé, c'est la strate la plus déterminante.**

**Sans sens, l'entreprise n'avance pas. Les salariés sont en attente du sens.**

**« Si tu veux que ton sillon soit droit, accroche ta charrue à une étoile »**