

Créateurs d'entreprises, tous leaders culturels !

La dimension humaine fait l'essentiel de la réussite d'un projet. Tous le disent, surtout les capital-risqueurs. Ce que l'on sait moins, c'est qu'ils considèrent les conflits entre associés comme la toute première cause d'échec. Un exercice assez simple permet pourtant d'éviter bien des problèmes : l'explicitation du modèle de management du fondateur.

Subir ou coopérer ?

Dans une équipe subie, les valeurs et les principes de fonctionnement sont implicites et aléatoires. Les relations humaines sont optionnelles et arbitraires, et les territoires sont flous (responsabilités). La construction d'équipe et les recrutements se font par affinités. L'expression des talents est incertaine et implicite. Les responsabilités, les sous-responsabilités et les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont implicites, sans suivi managérial. Le dirigeant est dans l'illusion d'une organisation plate (pas de hiérarchie), ou militaire (instrumentalisation des personnes).

Dans une équipe coopérative, les valeurs et les principes de fonctionnement sont partagés et accompagnés. Les relations humaines sont coopératives, elles incluent une interdépendance positive, avec des territoires clairs. La construction d'équipe favorise la diversité, avec l'adhésion préalable aux valeurs. La cartographie et l'expression des talents sont explicites et accompagnées. Les responsabilités, les sous-responsabilités et les objectifs sont explicites, avec un suivi managérial régulier. Le fondateur assume sa responsabilité et l'asymétrie de ses relations. Il dit verbalement ce qu'il veut, et ce qu'il ne veut pas (positionnement relationnel).

Le cadrage managérial d'une équipe demande donc bien plus que la définition

des « fiches de responsabilités », et le suivi des réalisations de chacun : activités indispensables, et insuffisantes. Le management, par le fondateur, des associés, du « board », et des premiers salariés, est à la portée de toutes et tous, à condition d'en assumer la responsabilité, et d'explicitier son modèle de management : sa culture de groupe.

Le passage à l'échelle culturelle amplifie le passage à l'échelle opérationnelle

Un fondateur d'entreprise est, en tout premier lieu, un leader culturel. Il est porteur d'une hiérarchie de valeurs, issues de son parcours professionnel : moments-clés et rencontres-clés. De cette assemblage singulier, enraciné dans son histoire de vie, découlent des comportements et principes de fonctionnement d'équipe. Les mêmes valeurs, hiérarchisées différemment, donnent une « charte comportementale » complètement différente. Ces éléments de culture peuvent être résumés dans un document fondateur. Ainsi, le porteur de projet se positionne et s'engage clairement. Il accepte qu'un document fasse référence.

Le partage de ce texte simple et court se fait toujours lors d'une rencontre humaine et d'un échange : il est lu ensemble, il est discuté, avec des candidats lors d'un recrutement, par exemple. Quand elles sont posées, et proposées, les règles de vie commune rendent possible – et délimitent – l'espace de la coopération, le terrain de jeu : grâce à la définition des paramètres et des conditions de la relation. Chacun est alors libre, en conscience, d'adhérer au modèle de management avant d'y participer : associés, salariés, actionnaires, clients, etc. Tout l'écosystème de l'entreprise – les ressources internes et externes – sont ainsi fédérées, accordées les unes aux autres. Chacun peut alors articuler ses valeurs à celles de la culture de groupe, et prendre ses responsabilités. La cohésion d'équipe est vivante et robuste.

Grâce à ce rôle assumé de leader culturel, le fondateur évite d'alterner toute-puissance (paternalisme, opportunisme) et impuissance (victimisation, passivité), pour trouver sa puissance : gardien de la vision, des valeurs et du respect des principes de fonctionnement d'équipe. Les associés-cofondateurs et les managers bénéficient d'une délégation culturelle, qui rend vivante la délégation opérationnelle. Les ratés et les crises de confiance sont plus faciles à traverser, et les réparations se négocient plus facilement quand le terrain est balisé d'avance, avec un langage commun, et qu'un document peut servir de référence.

Le fondateur qui ne voulait pas manager

J'ai animé pendant six ans des bénévoles au sein d'une association de recherche que j'ai créée : essentiellement des coachs et des consultants en

management. La pire population pour apprendre à animer une équipe. La pire et, paradoxalement, la meilleure ! Ils passent leur temps à vous dire comment les manager, et pendant ce temps, rien ne se fait... Des années passionnantes et épuisantes, jusqu'au jour où, lors d'une réunion, l'un des bénévoles se lève, exaspéré par mes limites et mes maladresses, et me dit : « Tu n'es pas un manager ! » Mon erreur ? Avoir ignoré sa critique plusieurs fois exprimée. Avoir oublié d'interroger sa frustration : « C'est quoi pour toi un manager ? Qu'est-ce qui te manque ? » Quelques jours plus tard, j'ose enfin l'écouter, et c'est la boîte de Pandore. Après un temps de sidération – le temps de passer d'une critique négative à des propositions constructives – je reçois une pluie de propositions ! Certaines sont enthousiasmantes. J'en décline d'autres, qui ne sont pas en ligne avec mon projet. Notre relation est relancée.

Peu de temps après, un chef d'entreprise qui participe aux recherches, tente un putsch lors du dîner qui suit notre « board » ! Nous sommes installés à l'étage, dans un restaurant proche de l'École militaire. Le temps que je descende aux toilettes, il exprime sa révolte à l'encontre de mon mode de fonctionnement, qu'il trouve à la fois trop autoritaire... et trop collaboratif ! Mes partenaires le calment. Je dois clarifier une nouvelle fois ma vision, mes valeurs et les comportements qui en découlent. Je réalise qu'il est temps pour moi d'assumer mon rôle, et de noter noir sur blanc mon modèle de management. Je décide d'y intégrer ma vision essentielle, et ma vision stratégique. Ce document fondateur est largement complété et amélioré par mes associés-confondateurs et les adhérents-clés de l'association. De l'avis de tous, il a généré un grand soulagement. La vie d'équipe est devenue plus fluide. Beaucoup de temps a été gagné grâce à une meilleure information des nouveaux entrants. Et j'ai même pu passer le relais de la présidence, sans stress : la définition du projet était finement explicitée.

Canevas pour générer son modèle de management

Premier étape : si ce n'est déjà fait, identifier le fondateur au sein de l'équipe de cofondateurs ! Il faut un chef. Donc, qui est viscéralement porteur du projet ? Qui renouvelle la vision ? Qui est majoritaire au capital ? Qui en fait le plus ? Cet exercice de discernement est parfois délicat. Il est crucial. Deuxième étape : partir de son parcours professionnel – les moments-clés et les rencontres-clés – pour en extraire du sens. L'idée est d'éviter de générer un modèle de management « hors sol » : intellectuel, irréel et creux. La vision et les valeurs du projet sont profondément reliées à la « mythologie professionnelle » du dirigeant. Elles sont effectives, déjà à l'oeuvre dans sa façon de parler du projet, et dans sa façon d'animer l'équipe.

- La vision essentielle : c'est le « pourquoi » de l'organisation, son sens fondamental. Une phrase très simple pour expliciter la mission. Un enfant de 12 ans doit pouvoir comprendre : pas de jargon. C'est une phrase à la fois unique, singulière, et très générale.

- La hiérarchie de valeurs : le fondateur demande à l'un de ses proches, ou à un associé-cofondateur, de l'interviewer longuement sur son parcours professionnel. Puis ils tentent de construire ensemble la hiérarchie de valeurs qui s'en dégage. Quatre ou cinq maximum ! Attention, les mêmes valeurs hiérarchisées différemment génèrent de cultures d'équipe très différentes.
- Les comportements et principes de fonctionnement qui en découlent : le dirigeant prend ensuite un temps de réflexion et de rédaction individuelles. Déclinez cette hiérarchie de valeurs en comportements souhaités - et à éviter - dans l'équipe. Pour stimuler la génération d'idées, pensez aux incidents relationnels : c'est une source inépuisable d'enseignements ! Déclinez aussi vos valeurs en principes de fonctionnement d'équipe. Osez descendre dans les détails pratiques. Le diable se cache dans les détails, Dieu aussi !...
- La vision stratégique : le « comment » et le « quoi ». Comment allez vous vous y prendre pour remplir la mission ? En faisant ceci et cela ! Les phrases commencent par « En (...) ». Puis, pour chaque, déclinez : vous allez proposer quoi ? L'intérêt de suivre ce déroulé est que chaque action est parfaitement alignée avec la mission.

Vous tenez alors une première ébauche de votre modèle de management ! À enrichir et améliorer lors d'un ou de plusieurs ateliers de groupe, tout en restant fidèle à la trame d'origine, qui doit venir de vous. Ce modèle est évolutif. Il vous permet d'être le gardien de la vision et des valeurs de l'organisation. L'entrepreneuriat rend nécessaire toujours plus de réalisation de soi et d'expression du fondateur, en tout premier lieu. Le travail sur soi se démocratise et se dédramatise. Il se fait aujourd'hui convivial et stimulant. Est-il temps de se l'autoriser ?

[quote]Vous trouverez plus d'explications sur l'explicitation de la vision essentielle et de la vision stratégique dans la [vidéo](#) de Simon Sinek.[/quote]

Article écrit par [Matthieu Langeard](#), fondateur d'[Entrepreneance Institut](#)

Crédit photo : Shutterstock