

## Prestidigitateur ou sauveur ? Quand le fondateur reprend sa place dans l'entreprise

FRANÇOIS ENIUS / Conseiller Stratégique du Dirigeant | Le 05/02 à 12:04

**La vie des entreprises est rarement linéaire. Hasard ou choix stratégique, certaines entreprises voient rentrer au bercail leur créateur, parfois bien des années après qu'il soit parti voguer vers d'autres cieux et d'autres aventures entrepreneuriales. Cela signe-t-il pour l'entreprise un retour en arrière ou bien ne fait-elle que renouer avec des fondamentaux qui n'auraient jamais dû être ignorés ?**

Récemment, Serge Cajfinger, fondateur de Paule Ka, ou Luciano Benetton, à l'origine de la marque éponyme, sont retournés aux affaires pour faire revivre leurs Maisons. Loin d'être anecdotiques, ces annonces démontrent l'importance de la culture d'entreprise, toujours marquée du sceau du fondateur, mais qui, en cours de route, a pu être oubliée, diluée ou dévoyée. L'écart peut être tel que seul l'homme ou la femme l'ayant forgée peut ramener l'entreprise à ses fondamentaux.

Certaines marques ont en effet décollé grâce au charisme de leur fondateur. Suite à son départ, des ratés de croissance ou un plan stratégique s'avérant décevant poussent les actionnaires à envisager un appel au retour/au secours. Cela ne veut pas forcément dire que ces défaites n'auraient pas pu se produire du temps du fondateur, mais, qu'avec son retour, on compte sur son pouvoir évocateur et régénérateur ; un "appel à l'homme providentiel" pleinement assumé.

La logique est simple : l'histoire de la fondation de l'entreprise est toujours une sorte de mythe, car c'est avant tout l'histoire d'une success-story. L'entreprise est bien parvenue jusqu'à nous. On prend ainsi le parti de croire que ce qui a fonctionné fonctionnera et que comme par magie la confiance va jaillir. C'est loin d'être une simple vue de l'esprit, et ce, à plusieurs niveaux :

- En interne, une confiance immédiate anime les collaborateurs et tous les échelons du management. En effet, nous renouons avec une culture historique qui jouit d'une aura (qu'on l'ait connue de première main ou non). Elle a su porter l'entreprise à ses sommets ; même si, à l'instar du roman national, le "roman entrepreneurial" se voit aussi mythifié et exagéré à dessein.

- En externe, l'image de marque reprend du galon, la couverture médiatique y contribuant. Pour les clients, c'est toute l'histoire de l'entreprise et son caractère ancré dans le temps qui ressurgissent et les poussent à renouveler leur curiosité et leur intérêt (l'opération de communication est déjà dans la boîte !). Pour les actionnaires, la réassurance opère vu qu'un fondateur, attaché à ce qu'il a créé, n'ira pas s'aventurer dans des plans inutilement risqués. De même pour les fournisseurs, le retour aux pratiques historiques renforce leur confiance.

On a presque l'impression qu'il suffit d'invoquer le fondateur pour que tout se résolve presque comme par magie. C'est loin d'être le cas, mais nous avons vu pourquoi il est permis d'espérer prospérer de nouveau avec lui. Le retour à la culture d'entreprise et la confiance générée par l'homme providentiel sont des ingrédients puissants d'où peut naître l'alchimie, mais rien à voir avec un envoûtement puissant !

Dans les faits, les fondamentaux historiques seront remis au goût du jour : le mode de management, la gestion des projets, le processus de décision, les règles de contrôle... si des changements structurants sont ou doivent être mis en place, seul le Père fondateur a la crédibilité nécessaire et suffisante pour reconstruire ce qui a été élevé en dogme.

Reste en effet le plus dur à accomplir. Reste au fondateur à prouver qu'il peut marcher sur l'eau, ou du moins qu'il peut trouver la meilleure embarcation pour traverser les eaux turbulentes. À lui aussi d'être en capacité de se réinventer et ainsi porter sur ses épaules la gestion du changement nécessaire.

[@francoisenius](#)  [Suivre](#)