

Interview

STRATÉGIE



François ENIUS est diplômé d'un DESS de Gestion, dirigeant d'entreprise, ancien du groupe VIVENDI, professeur à la faculté de sciences éco de Reims, intervenant au sein de grandes écoles. Depuis 1995, il accompagne les dirigeants dans leur vie d'entreprise. Il a travaillé pour le compte de grands groupes dans le conseil, la réalisation et l'évaluation d'importants projets d'organisation et de formation au service de l'amélioration des compétences. Il a créé dans le cadre de ses missions plusieurs Groupes par le biais de fusions successives et assuré la sortie de nombreuses crises au sein de diverses structures (Grands Groupes, PME).

Pourriez-vous nous donner une définition courte de ce qu'est, pour vous, la culture d'entreprise ?

Le fondateur est la première source de la culture d'entreprise puis l'acte fondateur est l'élément tangible qui crée la branche initiale de l'ADN culturel. Les actes suivants (premier produit/service, premiers investissements, réactions du marché, premières grandes décisions...) confirment ou infirment puis génèrent dans la durée le cadre de référence. Cette culture originelle évolue avec le temps et les pratiques. Elle est influencée par chaque décision prise, petite ou grande, ces mini-évolutions culturelles forment, avec le temps, le nouveau contexte : le changement dans la continuité. Elle ne peut être érigée en dogme.

En quoi une culture spécifique est-elle indispensable à l'entreprise ?

La culture n'est pas indispensable, elle est concomitante à l'existence même d'un groupe. Il n'existe pas d'entreprise sans culture. Elle peut ne pas être consciente ou assumée. L'histoire de ce groupe humain, ce qui fait « entreprise » est exclusif. Ce qui est indispensable, c'est de la faire vivre.

Comment motiver les collaborateurs grâce à la culture d'entreprise ?

Les collaborateurs veulent connaître et apprécier le monde dans lequel ils vivent. Pour cela chaque décision, chaque acte de management macro comme micro doivent s'inscrire dans le référentiel culturel. La motivation individuelle induite par l'entreprise est essentiellement construite sur cet accord : engagement originel et actes du quotidien. Concernant la capacité du ou des collaborateurs à se dépasser sur un moment court (stimulation ou mobilisation), la culture



*Culture d'entreprise
Des racines et des hommes*

138 pages
ISBN 978-2-12-465636-3

[En savoir plus](#)

sert de creuset. Par exemple dans une culture de l'innovation, la difficulté et le doute seront des éléments moteur pour se dépasser. Il en est de même en ce qui concerne une entreprise plus en conquête ou encore basée sur l'excellence ou l'expertise. Dans tous les cas, il est nécessaire que le collaborateur soit bien en phase entre son esprit d'engagement initial et la déclinaison des projets du moment.

Comment enraciner la culture d'entreprise chez les dirigeants et les collaborateurs ?

La culture est par nature enracinée, ce qui est nécessaire c'est de la rendre concrète, assumée et déclinée. La première démarche est d'extraire de l'histoire les moments forts. Ceux qui ont donné sens à l'action collective : création, premier lancement, premier recrutement, gestion de la réussite, gestion de l'échec, grands développements, grands changements technologiques... Une fois identifiée, il faut en extraire les trois mots forts pour les afficher clairement. Éclairer ces trois concepts par des exemples pour affiner le message « culturel » du dirigeant. Cette démarche ancre les bonnes pratiques du quotidien dans cette unicité qu'est l'entreprise.

Quels sont les enjeux majeurs de la culture d'entreprise ?

Les enjeux sont externes comme internes. Vue de l'extérieur, l'entreprise se doit de conserver son positionnement face au marché : innovation, qualité, service, production... Le simple fait de perdre brutalement ce qui a fait sens avec le marché perturbe celui-ci. En interne, les mêmes causes produisent les mêmes effets. C'est un outil pour recruter, une culture forte crée de l'envie et de l'adhésion des personnes en phase avec celle-ci. L'intégration est simplifiée par une adhésion immédiate aux codes maison. La fidélisation du collaborateur s'appuie essentiellement sur la capacité de l'entreprise à pratiquer son quotidien tel qu'elle l'annonce; quoi de mieux qu'une culture bien vécue?

Quels sont les objectifs de votre ouvrage ?

Culture d'entreprise : des racines et des hommes est construit pour aider le dirigeant à construire son plan d'action. C'est un manuel éclairé d'exemples concrets : identifier les éléments de sa culture d'entreprise, concevoir le management en phase avec celle-ci pour décliner son plan d'action avec chaque membre de son équipe. ♦