

SAINT-CYR ALUMNI

LA CULTURE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

PAR JEAN-BAPTISTE GARDES – PROMOTION « GÉNÉRAL VANBREMEERSCH » (2001-04)



Tous les Saint-Cyriens ayant effectué une reconversion dans le civil vous le diront : en phase de reconversion ou en transition professionnelle le meilleur réseau pour avoir un renseignement ou un conseil est celui des cyrards quelle que soit la génération sollicitée. A faire pâlir de jalousie les autres grandes écoles qui vantent le fameux réseau alumni dans leurs brochures.

En effet, dans la vie de notre école, certaines valeurs traversent les générations et forgent un lien durable entre anciens et nouveaux élèves. Le parrainage, les échanges inter-promotions et plus généralement l'esprit de corps ne sont pas de simples traditions : ils incarnent une culture partagée, transmise, et surtout vivante. Ce même principe irrigue la vie des

entreprises. À l'image d'un héritage entre pairs, la culture d'entreprise se transmet, s'adapte, et devient un vecteur essentiel de cohésion, d'engagement et, *in fine*, de performance.

Dans ce dossier, nous explorons comment cette culture peut devenir un véritable levier d'efficacité opérationnelle. Non pas à travers des recettes toutes faites, mais par des témoignages riches et incarnés qui montrent, chacun à leur manière, comment l'ADN d'une entreprise influence ses pratiques quotidiennes, ses choix organisationnels et sa dynamique collective. Qu'il s'agisse de faire revivre l'histoire ou de manager dans la complexité, les expériences partagées ici offrent une réflexion stimulante sur le rôle de la culture dans l'action.

Culture d'entreprise : la boussole oubliée des dirigeants de PME

PAR JULIEN BISCHOFF – PROMOTION « DE LA FRANCE COMBATTANTE »(1997-00)

Julien Bischoff est saint-cyrien (1997-2000), il a été cavalier et officier au 3^e régiment de hussards. Il a alterné responsabilités de direction (au sein de l'armée, dans la tech chez Capgemini, dans les médias) et des missions de conseil à forte valeur ajoutée : stratégie (Monitor, devenu Deloitte Monitor), fusion-acquisition, et innovation dans une filiale du groupe In Extenso à Sophia-Antipolis. Il est ingénieur en IT, diplômé du MBA de HEC Paris et formé au coaching Programmation neuro-linguistique (PNL). Aujourd'hui, il accompagne des dirigeants de PME et ETI pour les aider à structurer leur croissance, améliorer leur rentabilité et asseoir leur leadership.



Dans les PME et les ETI, la culture d'entreprise est souvent reléguée au rang de folklore ou d'héritage affectif. On en parle avec tendresse, parfois avec fierté... mais rarement avec rigueur stratégique. Pourtant, cette culture constitue un levier de performance majeur, un actif souvent sous-estimé – et parfois totalement négligé.

Richard Rumelt, reconnu pour avoir apporté plusieurs contributions majeures à l'étude de la stratégie d'entreprise et de la stratégie corporate, a proposé une grille simple et puissante pour définir une bonne stratégie. Elle repose sur trois piliers : un diagnostic lucide, une politique directrice claire et des actions coordonnées. La culture d'entreprise s'inscrit directement dans cette démarche : elle fournit les règles implicites qui orientent les comportements, donnent de la cohérence à l'action collective et

permettent à chacun, même loin du centre, de prendre des décisions alignées.



Rumelt insiste aussi sur un point essentiel : une bonne stratégie exploite un avantage difficile à imiter. Une culture forte, vivante et assumée ne se copie pas : elle s'incarne, et c'est précisément ce qui en fait un formidable levier stratégique.

Des groupes qui utilisent cette force

Certaines entreprises ont bâti leur compétitivité en partie sur ce levier.

Michelin, par exemple, incarne une culture de l'exigence bienveillante, profondément enracinée dans son histoire familiale : obsession de la qualité, respect du long terme, attention sincère aux collaborateurs. Cette culture produit une excellence industrielle difficile à égaler et une fidélité hors norme des talents. C'est elle qui permet à Michelin de maintenir des standards inaccessibles à ses concurrents low-cost, tout en conservant ses meilleurs ingénieurs pendant des décennies.

Décathlon mise sur une autre politique directrice : l'autonomie locale et l'intrapreneuriat. Chaque magasin, chaque équipe produit fonctionne comme une mini-entreprise. Cette culture permet d'innover vite, de remonter les idées du terrain et d'attirer des profils jeunes, engagés, responsabilisés. Résultat : des centaines de produits conçus localement, testés rapidement, souvent lancés avant que les concurrents ne les aient détectés.

Amazon, de son côté, incarne une culture radicale de la performance extrême et de l'obsession client. Chaque décision est guidée par la donnée, la responsabilisation individuelle et la vitesse d'exécution. Cette culture produit une machine stratégique redoutable : logistique optimisée, déploiement éclair, pression constante sur les

concurrents, qui font son succès auprès des consommateurs.

Et dans les PME ?

Dans les grandes organisations, cette culture peut se diluer. Mais dans une PME, elle est souvent incarnée par le dirigeant lui-même. Elle est façonnée au quotidien par ses décisions, ses intuitions, ses silences, ses valeurs implicites. Elle s'exprime dans le ton des réunions, dans le traitement d'un client difficile, dans la manière de parler d'un échec ou d'un collaborateur.

Mais ce capital immatériel, s'il n'est ni nommé, ni transmis, est vulnérable. Dans les phases de transition – transmission familiale, départ d'un dirigeant historique, rachat ou changement de génération – cette culture peut s'effondrer en quelques mois. Et avec elle, une partie de la cohérence stratégique et de l'engagement collectif disparaît.

Un système d'exploitation interne... ou un angle mort ?

Quand elle est assumée, la culture d'entreprise devient un véritable système d'exploitation. Elle permet de décider plus vite, de recruter plus justement, de traverser les crises avec une cohésion supérieure à la moyenne. Elle agit comme un filtre, un moteur, une boussole. Et contrairement à un système ERP (logiciel de planification des ressources) ou un cabinet de conseil, elle ne coûte rien de plus... si ce n'est de l'attention, de l'explicitation et de la formalisation.

Mais cela suppose une volonté active du dirigeant : faire émerger ce qui fait la marque de fabrique, raconter les récits fondateurs, ritualiser certains comportements, et surtout : coordonner les décisions de gestion avec cette culture, pour l'aligner avec le recrutement, les parcours RH, notamment.

Au dirigeant de choisir

Dans une PME, la culture est souvent plus forte que les règles écrites. Elle peut devenir un levier de différenciation pour le recrutement, un critère de fidélisation client, un facteur-clé de résilience.

Mais si elle n'est pas transmise, elle s'éteint. Et avec elle, un avantage concurrentiel... que le dirigeant avait sous les pieds.

Ne pas voir cette culture, ne pas la nommer, ne pas l'exploiter c'est accepter de la perdre – lentement et imperceptiblement, mais sûrement. Au dirigeant de choisir.



Stratégie patrimoniale : Mettre l'histoire au cœur de l'action

PAR ARNAUD LE CLERE – DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PERLES D'HISTOIRE



Dans notre économie globalisée en pleine mutation, où la quête de sens s'intensifie à mesure que les repères s'effacent, l'entreprise est confrontée à une nouvelle responsabilité pour répondre à cet impératif de sens, celui de capitaliser sur son histoire, de revenir aux origines pour affirmer son identité, inspirer l'action, engager ses équipes, innover.

Face à ces bouleversements, comment appréhender la raison d'être des entreprises ? Comment la partager, la rendre tangible, pertinente, vivante et compréhensible ? Dans le cadre du rapport qu'il a écrit avec Nicole Notat pour la mission « Entreprise et intérêt général », Jean- Dominique Senard, ancien président de Michelin et actuel président de Renault, en souligne l'importance : « La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens. »



C'est de ce besoin de revenir au sens profond des choses que Perles d'Histoire, agence de conseil en ingénierie archivistique, historique et culturelle, est née il y a près de vingt ans. Passeurs de sens et d'émotions, nous nous sommes donné pour mission de préserver, d'organiser, de révéler et de transmettre l'histoire des entreprises, cette matière vivante irremplaçable, qui crée du lien.

Le patrimoine d'entreprise est à la fois matériel et immatériel : composé d'archives, de récits, d'iconographie, de collections, de savoir-faire, de la mémoire d'hommes et de femmes à collecter... Nous sommes convaincus qu'il est un actif stratégique puissant, indispensable à son activité. Lorsqu'il est bien identifié et structuré, le patrimoine irrigue et propulse toutes les fonctions de l'entreprise comme les ressources humaines, la communication, la stratégie, l'innovation, le juridique etc. Le placer au cœur de l'action d'entreprise, c'est en faire un levier de développement solide.

Christophe Guérin, PDG de Nexans, deuxième fabricant mondial de câbles électriques, en est convaincu. Pour nourrir sa vision stratégique et accompagner le groupe dans un tournant déterminant, nous avons réalisé deux films d'entreprise : un format long, primé aux Deauville Green Awards, et un court pour les réseaux sociaux : « ce film met en parallèle l'émergence de notre groupe industriel depuis cent

quarante ans en lien direct avec le développement de l'électricité. L'analyse de notre passé nous a permis de réfléchir à la vision à dix ans de notre groupe. Nous voyons ce film comme un documentaire qui marque une étape de notre histoire commune, plus qu'un film seulement corporate ».

Dans la continuité de ce travail, Nexans a ensuite souhaité mettre davantage en avant les ouvriers et les métiers de ses usines d'électrification en France dans une série de sept films courts sur l'histoire de chaque site industriel, mêlant archives et témoignages. Ces récits incarnés ont eu un réel impact RH car ils ont permis de fédérer et de reconnecter vision stratégique et vécus sur le terrain.

Une approche singulière alliant rigueur scientifique, réflexion analytique et créativité

Nous avons la chance de faire un métier passionnant qui nous plonge au cœur de l'histoire des entreprises et des personnes ; il nous passionne autant qu'il nous oblige. De l'identification des ressources archivistiques au déploiement d'une vision patrimoniale sur mesure, nous accompagnons les entreprises sur toute la chaîne de valorisation de leur histoire. La grande diversité de leurs enjeux et des situations nous conduit à rassembler un grand nombre de métiers et de propositions au service d'une histoire qui doit s'incarner, se donner à voir et à vivre. Nous menons ainsi des projets allant du traitement de fonds d'archives historiques et de la recherche à la production de projets de médiation culturelle (édition, réalisation de films, expositions, parcours muséographiques, réalité virtuelle etc.) en passant par des dispositifs d'accueil des nouveaux embauchés. La transmission devient une expérience capable de toucher à la fois les intelligences et les cœurs.

Illustration qui intéressera tout particulièrement les lecteurs du Casoar, penchons-nous sur le projet de muséographie que nous avons mené en 2017 dans le PC Brienne, tout juste démantelé opérationnellement après le déménagement des services centraux du ministère de la Défense, de l'hôtel de Brienne à Balard. Jean-Yves Le Drian, alors ministre de la Défense, décida de faire de cet ancien poste de commandement, lieu secret et pièce maîtresse de la dissuasion nucléaire française, un lieu patrimonial de transmission : « Ensemble, nous avons donc fait

le pari de la culture et du patrimoine au service de l'esprit civique. Ouvrir au public l'hôtel de Brienne, donner à comprendre un peu mieux l'histoire et la continuité de notre institution de Défense, c'est en effet une manière de conforter la chose publique dans l'esprit et dans le cœur de nos concitoyens. »

Pour sa part, l'AASSDN (Amicale des anciens des services spéciaux de la Défense nationale) nous a ouvert les portes de ses archives pour nous confier un travail de fond(s) afin de préserver la mémoire exceptionnelle des services spéciaux français : identification des archives administratives et historiques, tri, reclassement et reconditionnement des archives fragiles. Ce travail de l'ombre a rendu ces ressources uniques plus accessibles et mieux exploitables, avec une conscience toute particulière de la rareté et de la sensibilité historique de ces archives.



Nous pouvons également intervenir dans des contextes juridiques ou sociétaux délicats : par

exemple lorsque l'entreprise a traversé certaines périodes plus troubles de l'histoire avec des doutes quant au rôle qu'elle a joué. Il nous semble alors essentiel que l'entreprise se saisisse de la question, plutôt que de l'éviter, pour mieux l'appréhender et anticiper d'éventuelles polémiques. L'archive devient ici une preuve, un outil de clarification et de responsabilité.

Transmettre pour durer

« Sans mémoire pas d'avenir ». Pour hisser la mémoire d'entreprise au niveau d'atout stratégique, nous sommes engagés dans un programme de recherche innovant et pluridisciplinaire, en partenariat avec l'Observatoire B2V des Mémoires, autour de projets de collectes d'archives orales auprès de seniors et dans une perspective de transmission, que nous considérons véritablement comme un projet d'intérêt général. À Saint-Cyr comme en entreprise, la transmission de son patrimoine historique et culturel constitue les fondations solides d'un futur toujours à écrire. Bien plus qu'un simple héritage, il s'agit d'un véritable capital, créateur de valeur et moteur puissant pour l'avenir.



Agence d'ingénierie archivistique, historique et culturelle Perles d'histoire

40 Rue de Paris, 92100 Boulogne-Billancourt

Téléphone : 01 43 31 06 74 | www.perlesdhistoire.fr



COMMUNIQUÉ

CALVAIRE DRACH ILLUSTRATRICE AU SERVICE DES ARMÉES

Formée au design graphique, Calvaire Drach s'est spécialisée dans la représentation réaliste de scènes de vie et de portraits de soldats. Forte d'un trait précis et nourrie par une véritable passion sur le métier des armes, cette graphiste réalise des œuvres sur mesure à destination des militaires et de leurs familles. Elle a d'ailleurs mêlé son exigence documentaire et son sens du détail au service du *Casoar* pour plusieurs couvertures. Son regard juste sur l'institution, a fait d'elle une artiste engagée, notamment comme réserviste auprès de la Marine nationale. Elle collabore aussi avec des unités de toutes armes pour créer des illustrations, affiches *Fine Art* en édition limitée, ou projets personnels à forte charge symbolique.

Découvrez ses créations ou commandez une œuvre personnalisée :

<https://www.calvairedrach.com> | Boutique : drachstudio.com

drach.studio@gmail.com | Instagram [@calvairedrach](https://www.instagram.com/calvairedrach) | Téléphone : 06 11 87 58 97

