

# LA CULTURE

## FAIRE VIVRE SES VALEURS

*Comment sont prises les décisions dans votre entreprise ? Les collaborateurs se donnent-ils facilement des feedbacks ? Sont-ils fiers de leur entreprise ? Existe-t-il quelques grands principes ? La prise de risque est-elle encouragée ? Et à quoi ça sert, la culture ?*

La culture, c'est à la fois le cœur et l'âme de votre équipe. C'est aussi un tout cohérent qui s'exprime à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur et caractérise votre entreprise dans le temps. Surtout, la culture est l'affaire de TOUS, pas seulement des fondatrices ou fondateurs. Tout le monde doit se l'approprier. La construire est un travail d'orchestration et non de direction, pour qu'elle soit source de motivation et de reconnaissance. Il faut laisser place à l'intelligence collective et écouter... son cœur.

### La bienveillance **CŒUR**

**C**ollaborer – Impliquez tout le monde dans ce travail de construction et de diffusion.

**O**fficialiser – Formalisez et diffusez les valeurs au travers de vos équipes de communication et RH pour une bonne assimilation.

**E**xprimer – Incarnez vos valeurs dans le quotidien de votre entreprise, sous forme d'outils, de rituels ou de processus, et montrez l'exemple.

**U**niversaliser – Assurez-vous que vos valeurs parlent à chacun de vos collaborateurs, quels que soient leur profil, leur origine et leur position dans l'entreprise.

**R**éviser – Vos valeurs reflètent l'ADN de votre entreprise mais elles sont vivantes. Elles évoluent avec votre culture et le monde qui vous entoure. N'hésitez donc pas à les revisiter ensemble quand vous en ressentez le besoin.



**PAR EXEMPLE** Une enquête de Glassdoor sur l'importance de la culture d'entreprise, réalisée en 2019 dans quatre pays (États-Unis, Royaume-Uni, France et Allemagne), a révélé que plus de 77% des personnes interrogées considéraient la culture d'entreprise comme un facteur important pour postuler à un emploi. La culture est donc un sujet central pour toute startup en phase de croissance. Shopify, la plateforme canadienne qui propose des outils clés en main pour les sites e-commerce, l'a bien compris. L'entreprise est passée d'une équipe de 5 personnes travaillant dans un café à une société de plus de 7 000 employés et plus d'1,5 million de clients. Pour continuer à faire vivre les valeurs d'entraide et de responsabilisation, Shopify a créé une plateforme en interne baptisée « Unicorn » qui permet aux collaborateurs de témoigner leur reconnaissance à leurs collègues. Chacun peut ainsi accumuler des points « licorne » et la reconnaissance de ses pairs, pouvant mener à un bonus à la fin du mois<sup>1</sup>.

#### LA QUESTION CLÉ

### Où est la « ligne rouge » ?

*Identifier vos « red flags » – les lignes à ne pas franchir et les comportements à bannir – constitue un excellent moyen d'identifier, en miroir, vos valeurs et vos principes.*

#### POUR ALLER PLUS LOIN...

1. « Galion Values Process », The Galion Project, disponible en ligne, lien sur le site du livre. Les valeurs: *bullshit* ou levier? Une culture fun, bienveillante et innovante, et puis? À l'aide d'exemples de licornes françaises comme BlaBlaCar, AB Tasty et Younited Credit, The Galion Project fait descendre les valeurs de leur piédestal et donne des pistes pour aligner décisions et actions.
2. « Don't fuck up the culture », B. Chesky, 2014, disponible en ligne – lien sur le site du livre. Une culture d'entreprise solide rend moins nécessaires les *process* et autres lourdeurs bureaucratiques.
3. *La Carte des différences culturelles: 8 clés pour travailler à l'international*, E. Mayer, Paris, Diatino, 2016 – Les différences culturelles peuvent avoir des conséquences en management, mieux vaut donc les connaître. Erin Meyer propose huit clés: Communication, Persuasion, Évaluation, Direction, Décision, Confiance, Désaccord et Planification.

---

1. En quête d'inspiration pour élaborer vos principes? Vous trouverez des ressources sur les meilleures cultures d'entreprise sur le site du livre.

## LA CULTURE BLABLACAR : LES DIX PREMIERS PRINCIPES



C'est lors du tout premier BlaBlaBreak en montagne que l'équipe, alors composée de 50 personnes, décide d'exprimer ses principes pour la première fois. La raison ? Avec l'ouverture de bureaux en Italie, Pologne et Allemagne, BlaBlaCar, en hypercroissance, doit internationaliser sa culture et s'assurer d'une cohérence globale de ses actions. Dans la salle de cinéma de la station Valmeinier, chaque groupe de 5 à 8 personnes décrit son expérience de travail. Suivra une rédaction poétique de 10 principes !

|                                                                                                  |                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fun &amp; Serious</b><br/><i>Fun &amp; Sérieux</i></p>                                     | <p><b>Fail. Learn. Succeed.</b><br/><i>Échouer. Apprendre. Réussir.</i></p>              |
| <p><b>Think it. Build it. Use it.</b><br/><i>Pense-le. Construis-le. Utilise-le</i></p>          | <p><b>Share more. Learn more.</b><br/><i>Partager plus. Apprendre plus.</i></p>          |
| <p><b>Never assume. Always check.</b><br/><i>Ne suppose jamais. Vérifie toujours.</i></p>        | <p><b>Vanity :( Sanity :) Reality :p</b><br/><i>Vanity :( Bon sens :) Réalité :p</i></p> |
| <p><b>We are passionate. We innovate.</b><br/><i>Nous sommes passionnés. Nous inventons.</i></p> | <p><b>Done is better than perfect.</b><br/><i>Fait est mieux que parfait.</i></p>        |
| <p><b>In trust we trust.</b><br/><i>Nous avons confiance en la confiance.</i></p>                | <p><b>The member is the boss.</b><br/><i>Le patron c'est l'utilisateur.</i></p>          |

## RÉVISION : MISSION, MATURITÉ, CONCISION

**Mission: We bring freedom, fairness  
and fraternity to the world of travel.<sup>1</sup>**



Cinq années plus tard, avec 500 collaborateurs et une activité dans plus de 20 pays, BlaBlaCar revisite l'expression de sa culture en formulant simplement sa mission en accord avec ses valeurs, s'adaptant à la maturité nouvelle de la société, et réduisant le nombre de principes à six. 80 personnes se mobilisent en interne pour redéfinir la culture, et font alors naître l'énoncé de mission, et une reformulation de six principes (trois existants, et trois nouveaux) dans la continuité des valeurs communes.

Formulés en quelques mots, les principes sont imprimés sous toutes les formes: stickers, posters, T-shirts etc. Ils sont très appréciés de l'ensemble des collaborateurs, et au-delà! On a vu bon nombre de partenaires de BlaBlaCar coller des principes sur leurs ordinateurs ou smartphones...

1. « Nous nous engageons à apporter la liberté, l'équité et l'esprit de partage dans le monde du voyage. »

## LES SIX PRINCIPES DE BLABLACAR EXPLIQUÉS... ET APPLIQUÉS!

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXPLICATION | <b>Fun &amp; Serious</b> - <i>Fun &amp; Sérieux</i> - Le sérieux individuel permet le fun collectif. Quand on prend ce que l'on fait à coeur, et que l'on travaille avec sérieux, cela crée les conditions pour que l'on s'amuse ensemble. BlaBlaCar s'engage à créer un environnement de travail Fun & Serious, où chacune de ces deux dimensions a sa place                                                                                                                                                                                                                                                  |
| APPLICATION | Fun - BlaBlaBreak: 2 ou 3 jours de séminaires et fêtes ensemble<br>- BlaBlaBand & BlaBlaShow: Les collaborateurs créent les événements internes, en jouant et en chantant, et en montant sur scène !<br><br>Serious - Les coulisses du produit: partage hebdomadaire des activités et avancées des équipes - Coding nights (nuits du code) : 24 heures de conception accélérée de nouvelles fonctionnalités, en équipes pluridisciplinaires.                                                                                                                                                                   |
| EXPLICATION | <b>Share more. Learn more.</b> - <i>Partager plus. Apprendre plus.</i><br>- L'équipe apprend et grandit ensemble. Les connaissances développées sont plus riches lorsque le partage en équipe comme entre équipes est maximal. BlaBlaCar partage également ses enseignements avec tout l'écosystème.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| APPLICATION | BlaBlaTalks: Chaque semaine depuis que la société compte plus de 10 personnes, BlaBlaCar organise des (visio)conférences internes au cours desquelles une équipe partage son activité passée et future. Cela apporte trois avantages: <i>identification</i> de chacun et de sa fonction (qui fait quoi), <i>responsabilisation</i> par rapport à son rôle dans la société, et <i>implication</i> de chacun: apprendre le métier d'une autre équipe permet de mieux comprendre l'entreprise dans son ensemble, et incite chacun à fournir le meilleur de ce qu'il sait faire, dans sa fonction pour la société. |
| EXPLICATION | <b>Dream. Decide. Deliver.</b> - <i>Rêver. Décider. Livrer.</i> - BlaBlaCar a osé imaginer une solution de déplacement qui n'existait pas, un rêve ! Mais une idée n'est rien sans l'exécution qui implique la prise de décisions audacieuses et la diligence de livrer sur ses objectifs. Il y a un temps pour rêver. Un temps pour décider. Et un temps pour livrer.                                                                                                                                                                                                                                         |
| APPLICATION | Les réunions chez BlaBlaCar indiquent le niveau de réflexion attendu: une réunion <i>Dream</i> ouvre toutes les possibilités, et autorise le « brainstorming » et le rêve; une réunion <i>Decide</i> ferme le rêve, il s'agit de décider entre les options possibles identifiées; enfin une réunion <i>Deliver</i> demande d'exécuter ce qui a déjà été décidé, et de ne surtout pas retourner en phase <i>Dream</i> !                                                                                                                                                                                         |



|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXPLICATION | <b>Fail. Learn. Succeed.</b> - <i>Échouer. Apprendre. Réussir</i> - L'innovation implique une prise de risque. BlaBlaCar crée une solution de mobilité entièrement nouvelle, hors des sentiers battus. De temps en temps, cela ne marche pas, et cela fait partie de l'expérience. Mais l'équipe apprend de ses erreurs et devient meilleure en conséquence.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| APPLICATION | Lorsque quelque chose ne se passe pas comme prévu, l'équipe rédige un « FLS », c'est à dire un résumé de ce qui s'est passé pour comprendre pourquoi cela n'a pas marché ( <i>fail</i> ), décrire ce qu'elle a appris ( <i>learn</i> ), et ce que sera mis en place pour que cela ne se reproduise plus! ( <i>succeed</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| EXPLICATION | <b>Be Lean. Go Far.</b> - <i>Être efficient. Aller loin</i> - Un peu comme l'alpiniste économise son oxygène pour arriver au sommet, la startup est nourrie par la frugalité et l'utilisation intelligente de ses ressources, pour envisager une longue croissance. Le produit doit lui aussi être efficient et sans superflu, pour offrir une expérience utilisateur simple et intuitive. Cela implique parfois des choix difficiles, mais vouloir aller loin aide à prendre les bonnes décisions.                                                                                                                    |
| APPLICATION | BlaBlaCar a toujours été très précautionneux dans ses dépenses : commencée dans l'appartement de Frédéric, l'aventure s'est poursuivie dans des locaux toujours partagés et sous-loués à d'autres sociétés pour économiser le loyer. Aussi, tout a été techniquement optimisé pour minimiser les coûts. Enfin, BlaBlaCar permet à tout le monde de faire des économies lors de ses déplacements : un sou est un sou ! Penser « économies » fait partie de l'ADN : l'équipe livre la qualité, au meilleur prix.                                                                                                         |
| EXPLICATION | <b>Be the Member</b> - <i>Soyez le Membre</i> - L'objectif de BlaBlaCar est de créer de la valeur pour les membres de sa communauté. Afin d'y parvenir, elle se met toujours à leur place, et ressent donc aussi ses besoins et contraintes. Les collaborateurs de BlaBlaCar sont régulièrement utilisateurs du service. Ce principe est la fusion des deux principes initiaux « <i>Think it. Build it. Use it.</i> », qui mentionne l'usage comme passage obligé de la conception d'un produit qui marche, et « <i>The member is the boss.</i> », qui témoigne de l'importance accordée aux membres de la communauté. |
| APPLICATION | Les collaborateurs-utilisateurs qui deviennent ambassadeurs (statut ultime sur BlaBlaCar) figurent sur le « mur des ambassadeurs » dès l'entrée des locaux. Chaque nouvelle recrue effectue son « Member day », journée au cours de laquelle il utilise BlaBlaCar en covoiturage et en bus pour aller quelque part et en revenant : rendez-vous à Limoges par exemple ! Par ailleurs, les collaborateurs font remonter leurs retours d'expérience à l'équipe produit.                                                                                                                                                  |