

Définir ses valeurs, sa culture. Le tuto comet

Comment poser les bases des valeurs de sa startup ? Par où commencer, comment le faire en accord avec l'équipe ? Comet livre tout, y compris ses documents de travail, pour vous permettre d'attaquer ce chantier plus sereinement.

Temps de lecture : minute

28 novembre 2019

Chez comet, nous savons depuis le début que l'humain est et sera notre force. Cliché, mais vrai. Nous avons donc décidé d'y apporter une attention toute particulière. Dès le tout début, nous avons initié la discussion autour de la culture d'entreprise, mais il était difficile de trouver des ressources claires sur le sujet. Des dizaines, voir des centaines d'articles existent certes, mais aucun n'est actionnable. Ce tutoriel a pour but de vous présenter les questionnements qui nous ont aidé à définir notre culture et la méthode qui en est ressorti. Vous pouvez le copier ou vous en inspirer. Il est à vous.

Mais avant toute chose...

La culture : qu'est-ce que c'est, et à quoi ça sert ?

La question s'est posée pendant plus d'un an, sans que nous la creusions réellement. Un liant impalpable était présent, on pouvait le ressentir, mais pas le cristalliser. Frances Frei et Anne Morriss de Harvard Business Review résumant bien ce que nous appelons la culture d'entreprise :

“Culture guides discretionary behavior and it picks up where the employee handbook leaves off. Culture tells us how to respond to an unprecedented service request. It tells us whether to risk telling our bosses about our new ideas, and whether to surface or hide problems. Employees make hundreds of decisions on their own every day, and culture is our guide. Culture tells us what to do when the CEO isn’t in the room, which is of course most of the time.”

À l’échelle d’une petite équipe, nous ne rencontrons pas encore de problème. Tout le monde se connaît, les comportements “hors-culture” sont vite repérés et ainsi naturellement éliminés. La communication est fluide et les décisions sont prises rapidement.

Cependant, si ce liant évoqué précédemment n’est pas cristallisé en amont d’une forte croissance, des risques existent : désalignement avec la vision, naissance de sous-cultures toxiques, ralentissement des prises de décision, ou encore difficultés à recruter et à retenir les talents. Une des premières missions de Virgile, notre DRH, a donc été de poser la culture comet sur papier. Première consigne : pas de valeurs *bullshit* aseptisées que l’on peut voir dans (beaucoup) trop de bureaux. Deuxième consigne : nous voulions quelque chose d’actionnable au quotidien qui nous permettrait de :

1. Faire grandir notre équipe sereinement (recrutement, alignement culturel...).
2. Prendre des décisions rapidement.
3. Faire rayonner notre vision.

Virgile a découpé sa méthode en quatre étapes :

1. Qu'est-ce qu'une valeur chez comet.
2. Extraire toutes les valeurs des employés.
3. Choix des valeurs principales.
4. Vie et maintenance des valeurs comet



À lire aussi

Valeurs, rituels et références : comment construire sa culture startup sans baby-foot ?

Qu'est-ce qu'une valeur chez comet

Nous avons essayé de simplifier la définition d'une valeur à son essence. Elle doit être :

- Authentique : Il faut qu'elle corresponde à des comportements observables que l'on souhaite entretenir. Elle doit aussi être alignée

avec la vision de l'entreprise.

- Explicite : on doit comprendre instantanément ce qu'elle veut dire.
- Actionnable : à chaque valeur doit correspondre des comportements attendus.
- "Sexy" : elle doit être agréable à lire.

Exemple d'une valeur bien faite selon nous :

Un titre / catchphrase (Illustration; Facebook: *"Move fast and break things."*) + une explication (illustration; Facebook : *"Moving fast enables us to build more things and learn faster. However, as most companies grow, they slow down too much because they're more afraid of making mistakes than they are of losing opportunities by moving too slowly. If you never break anything, you're probably not moving fast enough."*).

Ateliers de brainstorming pour extraire les valeurs brutes

Le travail a commencé par un séminaire de l'équipe fondatrice (co-fondateurs + directeurs qui étaient, pour la plupart, parmi les premiers employés).

Atelier de l'équipe fondatrice

Lors de ce séminaire, Virgile nous avait préparé un workshop extrêmement simple.

1. Brainstorm de 10 minutes en petits groupes avec comme consigne : pensez à la personne qui incarne le mieux l'entreprise selon vous. Nous avons appelé ces employés, les Astronautes. Nous avons demandé aux membres de l'équipe de noter tout ce qui va suivre sur des post-its.

- *Quand vous pensez à cette personne, quels adjectifs vous viennent à*

l'esprit ?

- *Qu'est ce qu'un membre d'équipe idéal chez comet ?*
- *Quels adjectifs pour le/la qualifier ?*
- *Quels adjectifs pour décrire quelqu'un qu'on ne veut pas chez nous ?*
- *Quels adjectifs ne voulons nous pas utiliser pour décrire un membre d'équipe idéal chez comet ?*

2. Mise en commun : Chacun est passé à tour de rôle, a posé ses post-its sur un tableau, a expliqué ce que cela voulait dire pour lui/elle, puis nous avons regroupé par grands thèmes.

Grâce à cela nous sommes ressortis avec une vingtaine de "valeurs". À ce moment là, nous n'avons pas fait de classement. Il n'y avait aucun intérêt à mettre des efforts sur le côté sexy des titres des valeurs : le but était de dégager des thèmes, des adjectifs..

Deuxième étape, faire la même chose avec les Astronautes (employés qui incarnent le mieux les valeurs comet).



À lire aussi

Petit guide (éprouvé) pour les entrepreneur·e·s et employé·e·s

de startup

Atelier des Astronautes

- Chacun prend le temps de réfléchir de façon individuelle (la 1ère question ci-dessous est envoyée par e-mail avant l'atelier) - 40 min
 - Pensez à la personne qui incarne le mieux comet selon vous. Quand vous pensez à cette personne, quels adjectifs vous viennent à l'esprit ? Q'est ce qu'un membre d'équipe idéal chez comet ? Quels adjectifs pour le/la qualifier ?
 - Quels adjectifs pour décrire quelqu'un qu'on ne veut pas chez nous ? Quels adjectifs ne voulons nous pas utiliser pour décrire un membre d'équipe idéal chez comet ?
- Mise en commun - 40 min

Faire exactement comme nous avons fait avec l'équipe fondatrice.

- Rédactions des descriptions de ces valeurs - 30 min

Nous nous sommes séparés en 2 équipes pour traiter 50% des thématiques : pour chacune, nous avons essayé de trouver un beau titre et une phrase explicative qui raisonne pour tout le monde

- Mise en commun #2 - 30 min

Les deux groupes ont présenté toutes leurs propositions.

But : trouver un accord sur le contenu de chaque explication, au fond, ce que la valeur veut dire. Quant à la valeur elle même, son titre peut être revu par la suite.

Après les deux ateliers (équipe fondatrice + Astronautes)

Après ces deux ateliers, nous regroupons les listes de l'équipe fondatrice + Astronautes, pour à la fin n'extraire qu'une quinzaine de valeurs parmi les plus communes. (vous pouvez jeter un oeil au document qui regroupe tout cela [ici](#))

Voici le Google Doc que nous avons utilisé pour guider ces ateliers (attention beaucoup de Frenglish).

Le choix des valeurs comet

Pour prendre la décision sur les 3-5 valeurs à élire, nous avons créé un Formulaire Google envoyé à toute l'équipe.

1. Pour ce questionnaire, nous avons séparé les titres et les descriptions des valeurs afin de ne pas apporter de biais de part le côté sexy des titres. Après la notation des descriptions, nous avons demandé aux membres de l'équipe de noter les titres (catchphrases) de 0 à 10.
2. Les résultats nous ont permis de sélectionner les 4 valeurs les plus fortes pour tous.

Vous pouvez voir le Google Form [ici](#) (en anglais).

Une fois le vote fini, nous nous sommes rendus compte que nous avons bien formulé le côté sexy des titres mais nous avons perdu l'aspect explicite. Par exemple, en ce qui concerne la valeur "*Smells like team spirit*", personne ne comprenait la signification profonde que ce titre impliquait.

Les résultats étaient très bons sur le contenu/la description, bien moins bons sur les titres/*catchphrases*. Cela nous a poussé à les reformuler une dernière fois. Voici la liste des valeurs retenues (j'ai volontairement laissé les titres en anglais car la traduction en français ferait perdre beaucoup

de sens) :

Give a shit = se soucier des autres, de leur travail et de son travail. On accepte l'échec, pas le manque d'effort.

It's happening now = On sait que comet sera surement une des plus belles opportunités de notre vie, il ne faut pas gâcher ce moment, il ne faut pas arrêter de prendre des risques. Au contraire il faut plonger tête baissée.

Trust by default = ton opinion a de la valeur dès le premier jour. Si tu es ici, c'est qu'il y a une raison. On favorise la responsabilisation et la prise de décision rapide et décentralisée.

Human before all = Personne n'est parfait. On fait des erreurs, on les accepte, on apprend de ces erreurs.

Vie et maintenance de cette culture et de ces valeurs

Définir ces valeurs a été un travail laborieux mais bénéfique pour faire grandir l'équipe. Nous pouvons maintenant nous appuyer sur des règles claires. Voici des exemples concrets de l'utilisation appliquée de nos valeurs :

- Pour le recrutement : vous pouvez retrouver l'application [ici](#) dans notre Interview Scorecard (en anglais)
- Pour conserver notre ADN : régulièrement, nous prenons le pouls de l'entreprise en posant des questions telles que "cette semaine, pourrais-tu citer un comportement aligné avec [valeur_1] ?".
- Pour nos évaluations de performance individuelle trimestrielle : [Voici le modèle](#) que nous utilisons il y a quelques mois (en anglais).
- Pour valoriser et récompenser le travail de l'équipe comet.

- Pour prendre de meilleures décisions en interne et en externe plus rapidement : devons-nous embaucher ou nous séparer de telle ou telle personne, cette nouvelle règle en interne est-elle alignée avec nos valeurs, est-ce que l'action de cet employé est aligné avec nos valeurs...

Yoann Lopez est CMO de comet

Article écrit par Yoann Lopez