

# « Le modèle imposé par la crise est-il compatible avec notre culture ? »

Une analyse de la culture chez Petercam a aidé l'entreprise à faire évoluer son modèle de gouvernance.

## Contexte

Dans la foulée de son arrivée chez Petercam en 2009, Axel Miller a initié une série de projets de structuration au sein de l'entreprise. Il a fait appel à Nexum pour délivrer des formations en gestion de projet, destinées aux cadres de l'entreprise en charge de projets internes. Nexum, en collaboration avec Eiffel Services, a rencontré la moitié des associés dans le cadre de la préparation à ces formations.

## Demande

« A l'issue des entretiens, le constat de Nexum était que les associés, et probablement une grande partie des anciens employés de l'entreprise, trouvaient les changements proposés à la fois nécessaires et incompatibles avec la culture de la maison. » explique Axel Miller.



## PETERCAM

« Il était intéressant d'examiner de quoi était composée cette culture, et en quoi celle-ci pouvait être un frein ou une force pour aller de l'avant. »

Pour comprendre et situer la culture de Petercam, des entretiens individuels ont été proposés. Les associés ont sélectionné un panel d'employés représentatif de la richesse culturelle de Petercam, sur base des critères suivants: le métier,



Axel Miller, Président du Comité de Direction de Petercam

l'ancienneté, la fonction back office ou front office, la langue maternelle, l'âge et le sexe.

## Intervention

« Nous avons déjà travaillé pour M. Miller par le passé, explique Luc Dejaeger, associé chez Nexum. En proposant de traiter le changement au travers de l'angle culturel, nous avons pu répondre à un besoin spécifique de notre client, l'identité étant un facteur très présent dans l'entreprise. »

« L'audit culturel propose une lecture de l'histoire de l'entreprise à partir de la mémoire collective. » poursuit Laurent Franken.

« Outre la littérature spécifique (articles de presse, journal d'entreprise, discours prononcés par les dirigeants), nous analysons les constantes relevées dans les témoignages des collaborateurs. Nous déduisons de ce travail ce que le collectif a retenu de l'histoire de l'entreprise. »

## Données générales

Petercam S.A.  
Place Sainte Gudule, 19  
1000 Bruxelles

Personnel: 420 personnes  
Etalement de la mission: 4 mois  
Prestation: 25 jours  
Année: 2010

«L'étude met en relief la création de l'entreprise, ses grandes figures, les époques clés de son évolution, mais également les fondamentaux culturels à partir desquels s'est construite la culture. »

Les retours des entretiens ont confirmé une hypothèse qui faisait son chemin dans la maison: le modèle de gouvernance, fort de ses 17 associés, ne répondait plus aux besoins de l'entreprise.



## PRÉSENTATION DE CAS

# PETERCAM

**Une analyse de la culture chez Petercam a aidé l'entreprise à faire évoluer son modèle de gouvernance.**

Jean Peterbroeck, cofondateur et Président du Conseil d'Administration de Petercam, a présidé la Bourse de Bruxelles de 1987 à 1993. Il est considéré comme le père du BEL 20.



« Nous avons pu rencontrer non seulement le panel des employés proposé par les Associés, mais aussi, dans un second temps, les fondateurs Etienne Van Campenhout et Jean Peterbroeck », commente Laurent Franken. « Le fait de partager le modèle culturel de l'entreprise avec les fondateurs était important pour légitimer les conclusions de l'étude et alimenter la réflexion des Associés. »

Jean Peterbroeck, cofondateur de l'entreprise en 1967 et Président du Conseil d'Administration a participé à ce processus de changement.

« La crise de 2008 a profondément changé le paysage dans lequel nous évoluons. » explique-t-il.

« L'ensemble des d'associés a dès lors été confronté à des questions difficiles. »

### Audit culturel et anthropologie d'entreprise

*L'approche utilisée chez Petercam s'inspire du modèle développé par le cabinet Alternative Consulting Group (ACG) : l'anthropologie d'entreprise. Le modèle d'ACG est appliqué aujourd'hui dans de grands groupes comme Michelin, Renault, Banque Populaire ou Alcatel.*

*Ce modèle considère l'entreprise comme une société primitive, avec ses rites, son mythe fondateur, et ses fondamentaux culturels. Il permet d'établir, entre autres, un diagnostic sur la manière d'aborder le changement dans une entreprise et de disposer d'une grille de lecture des conditions de succès des projets de transformation.*

Pour en savoir plus  
<http://www.acg-groupe.fr>

« En effet, le modèle de gouvernance de Petercam a fonctionné de manière remarquable pendant plus de 40 ans. Nous avons traversé les crises des dernières décennies avec succès, en connaissant une croissance et des résultats exceptionnels les années précédant la crise de 2008.

On comprend bien dans ce contexte la difficulté de repenser son modèle de gouvernance, » conclut Jean Peterbroeck.

### Résultats

Quelques mois plus tard, Petercam mettait en place un Comité de Direction et nommait Axel Miller à la présidence de celui-ci.

« Le processus qui a amené l'entreprise à faire évoluer son modèle de gouvernance a pris plusieurs mois. Le Diagnostic Culturel a joué un rôle important dans ce processus. » commente Axel Miller.

Jean Peterbroeck ajoute : « L'audit culturel a apporté un éclairage suffisamment fort pour faciliter l'alignement des Associés sur la décision difficile de revoir le modèle de gouvernance de l'entreprise. »

### Conclusion

« Le véritable enjeu, en temps de crise, est de ne pas se détourner de sa mission. Maintenir ses clients au centre de ses préoccupations est une nécessité, quels que soient le contexte ou les difficultés rencontrées. La mise en place d'un Comité de Direction chez Petercam s'imposait parce que les défis à relever nécessitaient une convergence des actions et des décisions. » conclut Axel Miller.