



Management par les valeurs: quel avenir?

Les valeurs sont considérées comme l'une des rares constantes dans la vie des entreprises aujourd'hui. En cherchant à remettre les valeurs au cœur de leur identité, les organisations tentent ainsi de garder de la cohérence. Est-ce encore possible?



DANIEL HELD

DIRECTEUR PI MANAGEMENT
LUTRY, ACCOMPAGNEMENT
MANAGÉRIAL DU CHANGEMENT

Les valeurs, c'est ce qui est considéré comme juste et bon. C'est en fonction d'elles que se prennent la plupart des décisions et que se déterminent les comportements.

Les valeurs sont d'abord individuelles, liées à notre éducation, à nos expériences de vie mais aussi à certains traits de notre personnalité. Elles déterminent largement les ambitions et comportements de chacun. Les valeurs sont aussi collectives, liées à une nation (le travail, la famille, l'attachement à la terre sont des valeurs constitutives de la Suisse), à un métier (p.ex. la précision et le sens du détail dans l'horlogerie, le respect absolu des consignes de sécurité dans la chimie, le sens de l'aide et de l'écoute dans les métiers du social...) et bien sûr à une entreprise.

Le fondement de la culture d'entreprise

Certaines entreprises sont construites sur des valeurs fortes, souvent celles de leurs fondateurs. C'est le cas par exemple de la Migros, à l'époque de feu Swissair ou de HP, et plus encore dans certaines entreprises familiales. Les valeurs sont omniprésentes et deviennent des évidences. Ceux qui y travaillent n'en sont souvent même pas conscients, parce qu'ils ne peuvent pas imaginer des comportements ou décisions différents sur certains sujets. Les valeurs sont incontournables et ceux qui ne les respectent pas – collaborateurs ou dirigeants – sont rapidement «hors-jeu».

Les valeurs constituent donc le fondement de la culture d'entreprise. Les valeurs comme la culture ne se décrètent pas: elles se vivent. On dit qu'«elles sont plus dans les murs que sur les murs». Elles influencent fortement les manières de travailler, de communiquer, de

gerer, de décider. Les entreprises commencent à rencontrer des problèmes lorsque les collaborateurs ne se reconnaissent plus dans les valeurs pratiquées (par exemple, une manière déshumanisée de traiter les clients après avoir prôné la relation personnelle durant des décennies; l'idée même de licenciements dans des entreprises qui ont toujours valorisé la loyauté réciproque...). On assiste alors à de la résistance, à du désengagement, à des situations de mobbing, à des ruptures personnelles (break-down, dépressions...) ou à des départs chargés émotionnellement.

Le management par les valeurs signifie mettre les valeurs au cœur de toute action et décision dans l'entreprise. Dans les entreprises à forte culture, on n'en parle même pas, car les choses vont de soi: les valeurs sont vécues au quotidien, elles sont évidentes et tout est construit en conséquence.

On commence à parler de management par les valeurs lorsqu'on constate un manque de cohésion et d'engagement. Ceci peut faire suite à de profondes mutations, telle une fusion (des valeurs différentes doivent cohabiter), au décalage de certaines pratiques par rapport aux exigences du marché ou à un déficit managérial (manque d'orientations, laxisme, conflits...).

L'objectif consiste alors à recentrer l'organisation sur des valeurs et principes opératoires communs, de manière à renforcer la cohésion et l'agilité organisationnelle.

Le management par les valeurs présuppose en priorité:

- La définition de 3 à 8 valeurs clés (idéalement moins de 6), qui permettent à la fois de faire le lien avec la culture ancienne et de répondre aux exigences nouvelles. Ces valeurs doivent être claires (responsabilité, professionnalisme, transparence, flexibilité...), faciles à comprendre et à transposer.

- La déclinaison de ces valeurs dans les profils de compétences de chaque métier ou unité d'affaires, voire de chaque entité, de manière à tra-

duire ces valeurs dans le quotidien de chacun.

- L'intégration des valeurs dans les divers outils de gestion: définition des rôles et objectifs, entretien d'évaluation des performances et des compétences, mais aussi dans les processus de prise de décision et les modes de contrôle et de reporting.

Les défis de la cohérence

- Définir des valeurs et les décliner semble un exercice à la portée de toutes les entreprises, moyennant un accompagnement adéquat. En réalité, les défis de la cohérence ne doivent pas être sous-estimés.

- Il s'agit d'abord d'assurer une cohérence verticale, c'est-à-dire entre ce que la direction dit et fait, et ce qui se passe sur le terrain.

- Il s'agit ensuite d'assurer la cohérence horizontale, c'est-à-dire celle entre les divers politiques, processus et outils, pour éviter qu'on prône d'un côté le développement des compétences et qu'on reconnaisse de l'autre côté uniquement la performance à court terme; pour éviter aussi que des outils RH valorisent la responsabilisation et que les systèmes de contrôle en place l'annihilent.

- La troisième est la cohérence temporelle. Il est important, au niveau des valeurs, de s'inscrire dans une évolution et pas dans la rupture, parce que les valeurs qui ont fait le succès par le passé ne peuvent être toutes erronées, et qu'il est essentiel de construire sur elles.

Mais plus importante encore est la cohérence qui doit exister entre les déclarations et la réalité – les comportements verbaux et non verbaux.

Un CEO et son équipe de direction peuvent définir des valeurs et les promouvoir. Mais s'ils ne les vivent pas personnellement en leur for intérieur, au quotidien, dans tous leurs faits et gestes, il ne faudra pas s'étonner qu'elles ne deviennent pas réalité. Il y a pire. Les écarts constatés entre le discours et la réalité constituent l'une des principales raisons pour perdre

confiance dans une Direction. Et sans crédibilité, le niveau d'énergie et d'engagement chute; la gestion devient alors un exercice périlleux, qu'on risque de baser sur le pouvoir et la contrainte plus que sur l'envie de réussir.

Le défi de l'authenticité

La cohérence devient donc avant tout une exigence d'authenticité. L'authenticité constitue en effet la valeur clé pour l'avenir. Les relations «virtuelles» modifient certes le terrain de jeu et d'observation, mais elles multiplient les interactions et accélèrent la diffusion de l'information. Les réseaux collaboratifs, formels ou informels, ne fonctionnent pas qu'à l'extérieur des entreprises. Les collaborateurs, de mieux en mieux formés, sont de plus en plus exigeants sur ce point-là: ils ont besoin de sentir que les valeurs sont vécues et de considérer leurs dirigeants comme crédibles et respectables.

Lorsqu'on parle de guerre des talents, c'est d'abord à la difficulté d'attirer et de garder ceux-ci qu'on fait allusion. L'argent est certes un facteur important à ce niveau, mais il est de moins en moins celui qui, pour la plupart, fera la différence dans la durée. La qualité et l'authenticité des relations deviennent de plus en plus les facteurs clés de la loyauté, parce qu'ils déterminent l'envie partagée de s'engager. La loyauté ne se décrète plus par les entreprises. Elle se mérite.

Le management par les valeurs est donc plus actuel que jamais. Mais il présuppose de travailler d'abord le leadership authentique⁽¹⁾, condition sine qua non pour le succès de la démarche. L'inverse risque bien de se traduire par un effet contraire sur l'engagement des collaborateurs et la crédibilité des dirigeants. ■

(1) PI MANAGEMENT OUVRE DANS CE BUT DÉBUT 2010 UN CENTRE EQUITES POUR LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET DU PARTENARIAT. PLUS DE RENSEIGNEMENTS SOUS WWW.PIMAN.CH.