



LES « VALEURS » AU SERVICE DE LA CONFIANCE ET DE L'AGILITÉ !

Le sujet des valeurs a souvent été abordé dans la « littérature managériale », qu'il s'agisse de déontologie, de marketing ou de ressources humaines. Toutefois, d'une façon concrète et pratique, le sujet des valeurs porte en lui-même suffisamment d'ambiguïté et d'ambivalence pour mériter d'y revenir. En d'autres termes c'est souvent « une tarte à la crème », mal ou sous utilisée par les entreprises.

« Souvent « une tarte à la crème », mal ou sous utilisée par les entreprises »

Or, au-delà des convictions qui m'animent, l'expérience menée avec succès chez de nombreux clients d'AMPLITUDE montre qu'une réflexion suivie d'actions simples et pratiques autour des valeurs offre aux entreprises de nombreuses perspectives.

Affirmer sa vision et faire partager le projet d'entreprise

Tout d'abord celle d'affirmer sa vision et de faire partager le projet d'entreprise en réponse à la demande croissante de « sens » des nouvelles générations, des clients et de l'ensemble des parties prenantes. C'est certainement l'aspect le plus communément admis en matière de retombées tangibles quant à une politique de valeurs. Puis vient la conduite des affaires qui demande une éthique plus affirmée, une transparence renforcée, les valeurs se transformant alors en ambassadeur commercial. Vient enfin le pilotage des stratégies de communication qui a besoin de lignes directrices plus claires et pérennes donc plus profondes. L'identité, l'expérience client, la promesse de marque/produit... sont étroitement liés aux valeurs définies par les entreprises. Mais si les valeurs sont si importantes pourquoi leur définition n'est-elle pas abordée avec plus de sérieux, de systémique ou d'engagement de la part des sociétés ? Combien d'entre elles se limitent en effet à afficher une simple liste dans le hall d'accueil ? Combien de salariés sont capables de citer spontanément les valeurs de leur entreprise ? Et combien affirment vivre au quotidien les valeurs prônées par leurs dirigeants ?

Comment définir et faire vivre un « système de valeurs » ?

Le premier temps sera celui de l'identification et de la formalisation des valeurs

Une valeur étant un mot celui-ci a besoin d'être expliqué, valorisé, précisé pour exprimer son sens et ainsi être partagé par des publics aux motivations différentes.

Une valeur doit avoir un champ d'application précis : Que signifie manquer d'ambition, ou en avoir trop ? En dessous de quoi n'est-on pas assez innovant ? Une valeur lorsqu'elle est transgressée doit pouvoir susciter l'indignation : Il est assez facile d'être d'accord avec une valeur, par définition positive. Un moyen

de reconnaître s'il s'agit d'une valeur partagée consiste à imaginer son opposé. Le niveau d'indignation que pourrait provoquer son absence a de fortes chances de correspondre à une réalité vécue de l'entreprise.

Une valeur doit être universelle : Rappelons que dans l'entreprise la dimension transversale induit qu'une valeur ne s'adresse pas exclusivement à ses clients ou à ses collaborateurs. Cela signifie qu'elle doit pouvoir s'appliquer à toutes ses parties prenantes. L'idée force étant de la traduire en principes d'action selon ces différents publics.

Une valeur doit se traduire en actes : Il faudra s'attacher à ce que les principes d'actions se transposent en actions concrètes. Et c'est souvent à partir de là que les entreprises ne vont pas assez loin, pensant avoir fait le plus difficile. Le second temps, essentiel, mais souvent oublié, celui du management opérationnel des valeurs. Cinq moyens à mettre en œuvre vont permettre un management efficace des valeurs.

En premier lieu, la mise en place d'indicateurs simples et réguliers permettant de vérifier la diffusion, compréhension et appropriation des valeurs : intranet, observatoires, baromètres, blog,... Second temps, l'intégration des valeurs dans l'ensemble des séminaires, réunions, conventions. Certains clients ont mis en place une feuille d'évaluation des réunions en corrélation avec leurs valeurs. Faire des valeurs un des éléments des entretiens de l'entreprise : embauche, évaluation, recadrage... à chaque moment de la vie du collaborateur les valeurs sont utilisées comme fil rouge lors de l'échange. Régulièrement, vérifier la cohérence des différentes actions menées par l'entreprise et ses communications s'appuyant sur les valeurs : une valeur n'est pas éternelle et n'a de sens que si elle reflète l'activité et la culture de l'entreprise. Intégrer des questions liées aux valeurs dans les études de satisfaction (interne/externe), panels, pré-campagnes de publicité...

« Il ne faut pas considérer la culture comme un à côté du jeu ; elle est le jeu lui-même. »

Lou GERSTNER, ancien patron d'IBM

Parfois vécu comme un gadget marketing, souvent limité à sa seule existence, un système de valeurs, à condition de lui consacrer un effort minimum et d'être porté par le CODIR, constitue le moyen le plus sûr pour générer confiance et agilité. ■

Rubrique dirigée par Philippe ROSSIGNOL,
PDG, AMPLITUDE,
14, Terrasse Bellini La Défense 92807 Puteaux Cedex,
prossignol@amplitude-consulting.com