

2

LES 3 PRATIQUES À TRANSFORMER

LA VALEUR DE LA CHARTE DES VALEURS

➔ Évitez les belles déclarations



En janvier 2017, Isabelle a rendez-vous avec le responsable de l'université d'une grande entreprise agro-alimentaire anglo-saxonne. L'objet de la rencontre est de concevoir une formation sur « Comment manager à l'heure du digital ? »

L'échange, constructif, vogue par itérations successives sur le sujet des valeurs.

Le client : « Bien entendu, vous connaissez les valeurs du groupe et avez prévu d'en tenir compte dans la conception de votre programme de formation ? »

Avant de commencer la réunion, Isabelle avait navigué sur le site et avait fini par repérer, dans les couloirs de l'entreprise, une affiche présentant les valeurs du groupe. Elle se souvient vaguement d'une d'entre elles (faire plus simple) mais préfère jouer la carte de la sincérité.

Isabelle : « Non effectivement, nous n'avons pas encore réfléchi aux liens entre notre contenu et vos valeurs. » →

Le client : « Vous savez : les valeurs sont essentielles chez nous. C'est un des dadas de notre Président. Il y est très sensible Il faut absolument que votre contenu s'ajuste avec. »

Isabelle : « Vous avez raison. Mais vos managers connaissent-ils tous les valeurs du groupe ? »

Le client : « Euh oui je pense et si ce n'est le cas, vous les ferez progresser sur le sujet. »

Isabelle : « Et au fait, quelles sont ces valeurs ? »

Le client : « Il y en a quatre. Simplicité, responsabilité, (temps de pause) et les deux autres, euh, j'ai un trou de mémoire. La communication interne a changé la formulation il y a quelques mois. Je ne m'en souviens plus. Vous leur demanderez. »

Quelques semaines plus tard, Isabelle interviewait un échantillon représentatif de managers. Aucun d'entre eux ne connaissait les quatre valeurs du groupe à savoir simplicité, convivialité, imagination et responsabilité.

Pourquoi personne ne se souvient de valeurs plutôt inspirantes ? Où est le problème ? Tout dépend, bien entendu, du contexte de votre entreprise, mais on peut identifier deux erreurs qui reviennent souvent.

L'idée vient d'en haut

Le fondateur – ou le comité de direction – a une idée de la culture qu'il veut insuffler à son entreprise. C'est plus ou moins clair, mais peu importe. Sa responsabilité est de nourrir cette culture en s'appuyant sur ses propres valeurs. « Jusque-là tout va bien » comme dirait Vincent Cassel dans le film *La Haine*. Elles sont souvent un rêve, un vœu pieu, que les dirigeants croient réalisables... comme les prophéties auto-réalisatrices (qui arrivent parce qu'on se dit qu'elles vont arriver !). Mais, comme même la gouvernance de l'entreprise n'est pas exemplaire sur le sujet, ou ne les considère pas comme essentielles, elles restent décoratives. Au fil du temps, l'entreprise grandit. Son écosystème évolue, les comportements également. Les valeurs n'étant pas un thème

revisité chaque année, l'écart se creuse entre « l'affichage » et la réalité du quotidien. La direction décide donc de demander au DRH de remettre à jour la charte de valeurs. Ce dernier, accompagné par un cabinet conseil en management, réunit le comité de direction sur le thème des valeurs. Au bout de 2 jours d'intenses cogitations, les valeurs sont renouvelées. La nouvelle charte est présentée le mois suivant à l'ensemble des équipes. Il suffit donc de l'appliquer et la respecter au même titre que des consignes de sécurité!

L'idée n'est pas incarnée

Bien entendu, c'est inefficace et rien ne change. La charte des valeurs reste une belle déclaration d'intentions, qui n'est souvent même par incarnée par ses propres créateurs. Les collaborateurs, qui n'ont pas été impliqués, ne se sentent pas concernés par des représentations souvent à l'opposé de la réalité des faits (simplicité quand tout est compliqué, humilité quand les egos sont démesurés! etc). Peu à peu les collaborateurs les oublient, car elles ne sont plus du tout incarnées dans aucun comportement.



Les Anglo-Saxons utilisent l'expression *Token Values* (« valeurs en toc ») pour décrire cette dérive.

La déclaration n'a pas d'effets!

Pourquoi? Parce que les valeurs et la culture ne se décrètent pas. Elles reflètent nos comportements quotidiens. Elles sont et s'imposent à nous. Aucune étude n'a démontré qu'un changement culturel s'opère par le haut. Les frères Heath dans leur livre très bien documenté *Switch, Osez le changement* (éditions Leduc.s, préfacé par Frédéric) ont même démontré le contraire. La transformation apparaît grâce à de très nombreuses interactions sur le terrain, et en aucun cas au siège, dans la salle feutrée du Comité de direction.

➤ Imaginez des alternatives

On peut heureusement changer les choses car ce n'est pas une fatalité. Les alternatives dépendent de votre point de départ.

Si rien n'existe

Vous n'avez pas de charte de valeurs formalisée. C'est une excellente nouvelle. Tant que votre entreprise ne dépasse pas 150 personnes, vous pouvez vous en passer. Vous êtes une tribu, tout le monde se connaît. Les conflits se règlent donc naturellement. Le bon sens prend le pas sur le process et l'excès de procédures. Tony Hiesh, fondateur de Zappos, témoigne dans *L'Entreprise du bonheur* (éditions Leduc.s), sa réticence à formuler, dès le début, une charte des valeurs. « *Les valeurs ne sont que l'expression et la conséquence du comportement des gens au quotidien. Il faut donc attendre plusieurs années d'existence, puis réunir l'ensemble des équipes, les clients et les partenaires, pour identifier ce qu'est notre culture d'entreprise et sur quelles valeurs elle repose* ».

Cinq ans après sa création, les équipes de Zappos se mettent d'accord sur une liste des 10 valeurs incarnant la culture de cette entreprise décalée.



LES 10 VALEURS ZAPPOS

- ▶ Fournir un service de ouf.
- ▶ Changer en permanence.
- ▶ Mettre du fun et du décalé dans notre quotidien.
- ▶ Oser être créatif et ouvert d'esprit.
- ▶ Apprendre en permanence pour grandir.
- ▶ S'adresser aux autres de manière ouvert et honnête.
- ▶ Construire une équipe positive et protectrice.
- ▶ Faire plus avec moins.
- ▶ Être passionné et déterminé.
- ▶ Être humble.

source : © 2014 Zappos, "2014 Culture Book" <http://www.zapposinsights.com/culture-book>

Si le mal est fait

Vous avez déjà une charte de valeurs mais personne ne la connaît et ne l'incarne vraiment. Le sujet vous tient à cœur et vous aimeriez que cela change. Malheureusement pour vous, vous faites partie des 50 000 collaborateurs d'une « french world company » et, avant d'être reçu par un responsable de la communication interne pour évoquer le sujet, vous aurez changé trois fois de poste ou d'entreprise.



Tentez une initiative, localement, juste avec votre équipe. Vous devez rester « undercover » pour identifier ce qui vous définit. L'idée est de réfléchir avec vos collaborateurs et de répondre à la question : « Si (notre valeur est...) donc (notre comportement est...) ? »

- ▶ Si « Créer du fun et être un peu bizarre » (exemple de la valeur n° 3 de Zappos) est une de nos valeurs, donc les comportements attendus sont...
- ▶ Si notre valeur est le courage, donc nous devons défendre nos idées jusqu'au bout.

Votre mission sera donc de remplacer les trois petits points par des valeurs et des actions concrètes.

Vous pouvez aussi utiliser la dynamique du jeu pour animer votre équipe sur cette thématique. (Vous trouverez un exemple de jeu sur les valeurs : Parce que nous le valons bien ! jeu n°12 de la *Management Box*.)

Comme vous les savez, le principe d'une expérience c'est d'échouer plus souvent que de réussir. N'en parlez à personne, sauf peut-être à votre boss direct. Dites-lui simplement que vous réfléchissez à améliorer la performance de l'équipe en créant une dynamique autour de vos valeurs et que vous l'informerez régulièrement de l'état d'avancement du « projet ».

➤ Privilégiez l'œuvre collective

Vous pouvez aussi vous s'inspirer des meilleurs pour progresser...

Qu'en est-il chez Davidson consulting? Existe-il une charte des valeurs chez le champion des entreprises où il fait bon travailler? La réponse est non.

Repartons quelques années en arrière. En 2012, le cabinet, cofondé par Bertrand Bailly, emploie 800 personnes. Tout va bien, si ce n'est que le recrutement des managers pose problème. Des erreurs de recrutement se produisent et se soldent par de laborieuses ruptures de contrat. Pour quelles raisons? La posture et le comportement. La greffe ne prend pas avec les nouveaux embauchés, peu alignés avec la culture Davidson. La solution basique aurait consisté à renforcer le process de recrutement de façon quantitative en multipliant le nombre d'entretiens. Mais Bertrand élargit le champ de la réflexion avec un questionnaire qualitatif : « *Si certains candidats ne sont pas en adéquation avec nos valeurs, c'est peut-être que nous ne sommes pas suffisamment au clair sur le sujet, entre nous, et donc vis-à-vis d'eux* ». **A** la suite de cette analyse, Bertrand Bailly propose à la communauté des Davidsoniens de procéder collectivement à la rédaction d'un *culture book*, charte des principes et bonnes pratiques, plutôt que charte de valeurs : **le Da Vidson Code**.

Tout le monde peut participer

Ce *culture book* est écrit par les consultants et les managers. Des anecdotes quotidiennes, des expériences et des leçons de vies, agrémentées de bulles de BD, composent les 29 chapitres du troisième Da Vidson Code*, paru en 2016.

En 2017, Davidson emploie plus de 2 500 personnes et est, pour la quatrième fois de suite, le n°1 des entreprises où il fait bon

* Cette « bible », illustrant l'identité de Davidson, est disponible et téléchargeable sur le site : davidson.fr.

travailler, en France et en Europe. Le **Da Vidson Code** est une des contributions majeures à cet éclatant succès.

Selon Bertrand Bailly : « *les heures consacrées au **Da Vidson Code** sont parmi les mieux dépensées depuis la création de Davidson* ».

Pourquoi ce livre est-il si important ? Quels sont ses trois points forts ?

1. Il répond aux trois questions essentielles qui cimentent et façonnent la culture de n'importe quelle entreprise :

- ▶ Qu'est ce qui compte pour nous ?
- ▶ Que voulons-nous être à l'avenir ?
- ▶ Comment agir en conséquence ?

2. Cet ouvrage est collaboratif. Il a été conçu par plus de 50 salariés. Pourquoi les sujets de la culture et des valeurs seraient-ils des domaines réservés à une élite gouvernant ?

3. La démarche est à l'opposé de ce qui se fait habituellement. Les rédacteurs ont observé, ou vécu, les comportements au quotidien : ils en ont déduit leurs socles de fonctionnement, et non l'inverse. Le **Da Vidson Code** se veut pratique. Pas de théories fumeuses ou ésotériques, mais des dizaines d'anecdotes réelles, fondatrices de l'histoire et de la culture du cabinet.

Nulle part, parmi les 250 pages, vous ne trouverez une liste de valeurs, portées tel un étendard flamboyant !

Tout le monde est responsable

Par sa simplicité, ce *culture book* définit un cadre précis de ce que l'on peut faire et ne pas faire chez Davidson. Quand un des consultants est « borderline » dans son comportement, une phrase magique le recadre en douceur : « Ce n'est pas très *Da Vidson Code* ton attitude ». La réciproque est évidemment vraie

et Bertrand reçoit parfois des salariés qui, mécontents de leur management, brandissent un Da Vidson Code.

Chacun est garant de respecter et de faire respecter le cadre et les principes d'action. Une entreprise – Davidson ne fait pas exception à la règle – est un organisme vivant qui évolue en permanence. Il en est de même pour le Da Vidson Code. Tous les 2 ans, le *culture book* est amélioré et amendé de nouveaux contenus.

Le Da Vidson Code est composé à 20 % de références bibliographiques. Ces sources d'inspiration contribuent à sa richesse et à sa profondeur. Elles lui donnent également sa force. Vous ne pouvez pas réussir avec des œillères. Tout autour de nous, des confrères, des entreprises font mieux que nous. Le digital nous ouvre les portes du monde. On ne peut plus ignorer les bonnes initiatives, les expériences qui marchent. Comment nous en inspirer pour devenir un peu meilleur chaque jour ? Le Da Vidson Code suit cette logique.



Si vous voulez tester la robustesse de votre culture d'entreprise, demandez à vos collaborateurs qu'il vous raconte des histoires illustrant les valeurs de votre organisation.

Depuis notre enfance, nous nous sommes nourris et construits sur la base de récits. Nous adorons vivre des histoires au quotidien pour en être, le plus souvent, le héros et, quelquefois, le zéro. Ces tranches de vies sont le fondement de nos valeurs personnelles et posent le cadre ce que nous nous autorisons et ce que nous nous refusons. Pourquoi voudriez-vous qu'il en soit autrement dans nos entreprises ? Pourquoi ne serions-nous pas également les héros ou les zéros de nos propres histoires au sein de nos organisations ?