

LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

Inspiré d'extraits de « L'entreprise humaniste » de Jacques Horowitz

L'entreprise moderne a compris l'importance de développer le concept de l'intelligence collective, c'est-à-dire des savoirs, des savoir-faire et savoir être de tous pour construire et développer une entreprise qui gagne.



*Que propose-t-on aux collaborateurs ? Quel sens donne-t-on à leur travail ?
Quelle reconnaissance leur offre-t-on ? Quel avenir leur propose-t-on ?
Qui est sincèrement prêt à s'engager corps et âme pour de seuls objectifs chiffrés ?
Qui a envie de se dépasser pour le simple plaisir d'enrichir des actionnaires ?*

Un comportement ne s'installe jamais par hasard... il est toujours un résultat et tout individu a toujours de bonnes raisons (les siennes) d'adopter un comportement donné, celui qui fait sens pour lui dans la situation.

Notons que les collaborateurs s'inscrivent très souvent dans une pure réciprocité de traitement, c'est-à-dire des comportements miroirs

- Si le discours des managers s'inscrit dans le « *Combien cela rapporte si je dépense cela ?* » il peut être logique que celui des collaborateurs devienne « *Combien je gagne si je fais cela ?* ».
- Si l'entreprise valorise la performance individuelle, en mettant les individus en rivalité, comment ne pas s'attendre à ce qu'ils négligent la performance collective en se valorisant aux dépens de leurs collègues.
- Si l'encadrement ne fait pas ce qu'il dit, pourquoi les collaborateurs en feraient-ils autrement ?



A vous de déduire ou d'inventer la suite de cette liste...

Il y a des entreprises dans lesquelles se passe autre chose et qui réussissent ! Qu'ont-elles de différent ? qu'ont-elles en commun ?

Le « double sens » du mot sens

Une entreprise se doit d'être porteuse de sens, c'est-à-dire ayant une signification, une raison d'être, une utilité et pas seulement porteuse d'une direction, d'un cap : le « *où nous allons ?* » sera optimisé lorsqu'il s'associe au « *pourquoi nous y allons ?* ». Porteuse de sens cela signifie notamment être en accord avec l'idéal porté par les membres du groupe qui la composent. Pour cela il est important d'énoncer les valeurs nécessaires, à décliner en attitudes observables par chacun, pour être en phase avec la vision partagée de l'entreprise, et ainsi répondre à la question « *avec quel état d'esprit nous désirons y aller ?* »

Le sens commun attribue au mot « entreprise » celui de permettre à un groupe de gens de s'engager dans des actions qui auront pour résultat le profit de tous.



*Prenons l'exemple des sports d'équipe, des groupes de musique ou de théâtre.
Un petit nombre d'individus en proximité dans un espace et un temps donné peut obtenir des résultats supérieurs à la somme des performances individuelles.
Il est assez simple de constater que ces résultats découlent de la mise en place (parfois inconsciente) de règles claires et précises partagées par tous, pour pouvoir jouer, s'accorder et « performer » ensemble.*

Le double sens du mot valeur

*« Combien vaut cette robe demande la cliente au vendeur ? »
« Je ne peux pas vous le dire, répond le vendeur, cela dépend du regard de la personne que vous aimez portera sur vous lorsque vous la mettrez, du confort qu'elle vous apportera, de l'accord qu'elle trouvera avec vos accessoires. je peux juste vous dire combien elle coûte. »*

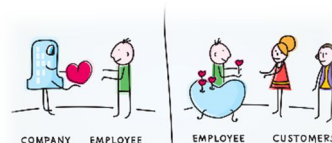
La mise en place d'un management par les valeurs a un impact sur la manière d'assumer les contradictions générées par les processus et autres process qui, par définition visent à figer une situation dans un univers en changement permanent.

La recherche de l'équilibre dynamique et constructif nécessite de différencier les espaces « non négociables » des espaces ouverts à l'expérimentation, au droit à l'erreur qui seront alors vécus comme des moments de progression vers la raison d'être.

Une valeur devient opérante lorsqu'elle permet l'initiative dans un cadre donné, clairement exprimé, clairement compris et clairement accepté.

Une entreprise managée par les valeurs c'est un corps vivant, donc changeant, tourné vers l'action concrète et le résultat à atteindre. Son développement et sa survie dépend avant tout de l'implication de son Capital Humain.

Manager par les valeurs c'est un engagement à transformer les relations dans l'entreprise. Il sera en effet, essentiel que tous les employés aient régulièrement l'opportunité de construire le lien entre les valeurs de l'entreprise et leurs actes.



**Si l'on veut que l'entreprise soit au service de ses clients,
il est vital que les managers soient au service de leur équipe**