

# Management par les valeurs : le sens équilibre nos tensions

**Roland Vaxelaire**

Fondateur et directeur général de Responsibility Management \*  
Responsable de séminaires à HEC, Majeure Alternative Management

- Pratiquer un management par les valeurs, c'est se poser la question de la raison d'être de nos actions tant au niveau de l'organisation globale - la société - que du département auquel on appartient ou encore de soi-même.
- Le « pourquoi » d'une action est le sens de celle-ci ; le « comment » en décrit les valeurs qu'elle porte et le « quoi » donne la responsabilité qu'on veut porter à travers cette action.

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est d'aller rechercher une forme d'ancrage, qui est la raison d'être de l'ensemble de nos actes. Pour les entreprises, cette approche induit une remise en question complète, qui va de leur mission à la relation qu'elles entretiennent avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Cette démarche conduira à l'émergence de nouveaux *business models*.

Le monde qui nous entoure connaît de profondes mutations, qu'elles soient économiques (course effrénée à la croissance), sociétales (flambée démographique et poussées migratoires) ou technologiques (interconnexion du monde entier et explosion de la masse d'informations disponibles). Ce changement est structurel. Il est, en effet, bien question ici de la "crise" (*du grec krisis : décision*) qui a métamorphosé notre univers en quelques décennies à peine et impose de trouver une autre voie, et non de ces épisodiques soubresauts ébranlant surtout les marchés financiers et, par ricochet, l'économie réelle.

Ces mutations radicales, empêchant tout retour en arrière, ont modifié nos rapports au monde, au temps, à l'espace et aux autres, ainsi que le décrit admirablement Michel Serres dans *Le Temps des crises*<sup>20</sup>. Entre 1950 et aujourd'hui, dans les pays occidentaux, le monde agricole est passé de 50 % à 2 % de la population, ce qui induit une terrible rupture avec la Terre. Le paysage humain s'est modifié, de même que les structures sociales et politiques. Notre rapport au corps et à la souffrance n'est plus celui du temps où les femmes "enfantèrent dans la douleur". Notre rapport à la vie n'est plus le même non plus depuis l'invention de la bombe atomique.

Malgré la perte de nos repères fondamentaux, la société dans son ensemble, l'entreprise, les personnes qui nous entourent continuent à exiger de nous d'être performants, flexibles, innovants. Bref, uniques. Mais comment devenir ou rester efficace dans un monde en totale rupture avec son passé ?

\* [www.tensegrityatwork.com](http://www.tensegrityatwork.com)

<sup>20</sup> Michel Serres, *Le Temps des crises*, Le Pommier, Collection Manifestes, 84 pages, 2009.

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est de se construire un ancrage fort. Comment ? En s'interrogeant sur le SENS de l'ensemble de nos actes. Il importe non seulement de questionner le sens de notre rôle sociétal, de notre rôle dans l'entreprise, de notre rôle personnel, mais aussi d'aborder le sens sous ses différentes facettes. En effet, le sens, c'est tout à la fois une direction (dans quelle direction vais-je ?), un fondement (ma vie, mon travail,

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est de se construire un ancrage fort.

mon univers reposent-ils sur un socle solide ?), une dimension psychique (quelle est la raison profonde de mes actes ?) et une dimension sensorielle (est-ce que je laisse mon intuition me guider ?).

## 1 | Revenir à sa raison d'être : le « pourquoi » des choses

En gestion des entreprises, se poser la question du « pourquoi », c'est revenir à la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire à sa mission. Ensuite seulement, émergeront la question du « comment » (valeurs) et celle du « quoi » (responsabilité vis-à-vis des parties prenantes).

Pour certains, une entreprise qui tente de changer le regard que le monde extérieur porte sur elle ne fait que répondre aux sirènes du *greenwashing* ou éco-blanchiment <sup>21</sup>. Rien n'est plus faux. En effet, seul celui qui touche à la mission de son entreprise n'est plus dans le paraître, mais dans l'être ; il n'est plus dans la réactivité, mais dans la pro-activité. Il examine sa raison d'être avec des yeux différents, non pas en termes nombrilistes mais avec le regard de chaque partie prenante (collaborateurs ou collègues, clients internes ou externes, fournisseurs ou partenaires...). En agissant de la sorte, la raison d'être de l'entreprise acquiert du sens pour elle-même, mais aussi pour l'ensemble de son éco-système. Grâce à cette symbiose, les parties prenantes de l'entreprise deviendront des alliés dans la réalisation de sa mission.

Une telle vision des choses n'est pas (encore) la tendance dominante dans le monde économique occidental. Danone en France, Philips aux Pays-Bas et Umicore en Belgique sont des exemples

De plus en plus d'organisations commencent à s'interroger sur le sens profond de leurs activités.

très évocateurs d'entreprises qui ont eu le courage et l'audace de repenser leur raison d'être. À leur suite, de plus en plus d'organisations commencent à s'interroger sur le sens profond de leurs activités.

Lorsque la RATP se met en scène au travers de métiers spécifiques, comme celui de poseur de voies, accompagné du slogan « *Mon métier, c'est faire en sorte que 953 km de voies soient opérationnelles quand vous vous levez à 6h* », on peut y voir une simple campagne marketing ou, plus profondément, le fruit d'une réflexion sur sa mission. J'ai la faiblesse – ou l'espoir – de croire que la RATP s'inscrit dans ce second schéma et entre ainsi de plain-pied dans le 21<sup>ème</sup> siècle.

<sup>21</sup> Le *greenwashing* est un procédé marketing utilisé par une organisation dans le but de donner, à l'opinion publique, une image écologique responsable. La plupart du temps, l'argent est davantage investi en publicité « verte » que pour de réelles actions en faveur de l'environnement.

## 2 | Réfléchir au « comment » et repenser le « quoi »

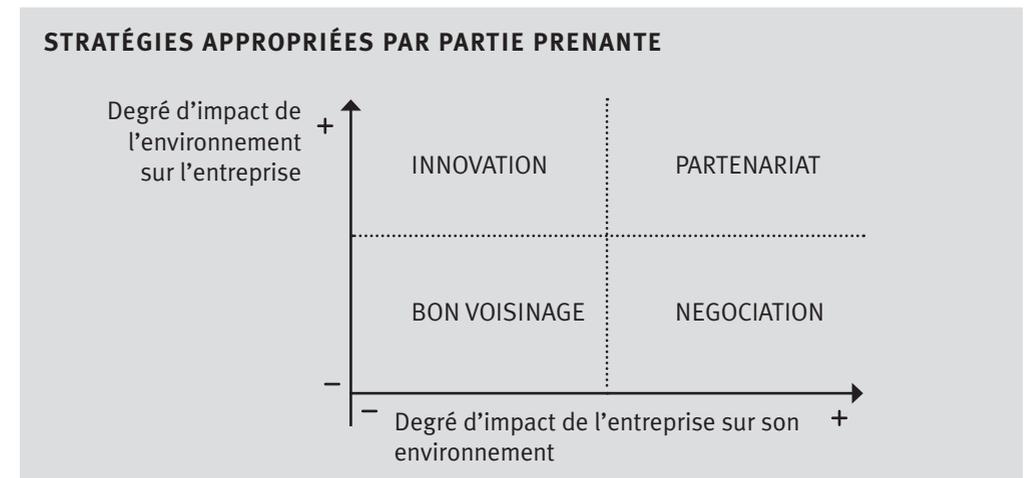
Une fois résolue la question – vitale – du « pourquoi », que faire très concrètement pour aller de l'avant ? Je voudrais suggérer ici quelques actions concrètes à mettre en œuvre dès demain afin de vous permettre, ainsi qu'à votre entreprise, de mieux gérer les tensions que vous subissez chaque jour.

1. Développez des valeurs qui soient collectives, qui peuvent être comprises et partagées par et avec les autres.

Celles-ci devront être déclinées en attitudes et comportements vis-à-vis de chacune des parties prenantes et appliquées par vous en premier.

2. Analysez votre éco-système en décrivant, pour chaque partie prenante, sa vision et ses attentes.

Ceci vous permettra de construire, avec chacune d'elles, une stratégie appropriée en fonction des influences que vous avez sur elle ou qu'elle a sur vous, par exemple des relations de collaboration, de bon voisinage, d'innovation ou de négociation.



3. Revisitez vos architectures (structures et organisations) pour permettre à celles-ci de mieux appréhender des méthodes de gestion plus participatives telles que l'intelligence collective <sup>22</sup>, le forum ouvert <sup>23</sup> et l'holocratie <sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Le principe de l'intelligence collective repose sur le constat suivant : un collectif possède les ressources d'intelligence nécessaires pour faire face à une situation complexe, à condition de créer les conditions pour que cette intelligence s'exprime.

<sup>23</sup> Le forum ouvert est une méthode de facilitation efficace permettant de travailler en groupe et d'exercer le leadership de manière à susciter l'enthousiasme, la créativité, la collaboration et l'engagement personnel.

<sup>24</sup> L'holocratie™ offre une méthode de gouvernance participative qui permet aux entreprises de développer leur agilité dans le changement et de maintenir un alignement de leur organisation sur leur raison d'être.

Sortir d'une intelligence strictement pyramidale pour entrer dans une forme d'intelligence plus coopérative et plus globale en réseaux.

En remettant l'humain au centre tout en conservant les notions de performance et d'efficacité, vous permettrez à votre organisation de sortir d'une intelligence strictement pyramidale pour entrer dans une forme d'intelligence plus coopérative et plus globale en réseaux.

4. Favorisez de nouvelles compétences comme la flexibilité, qui permet de poser un regard neuf sur les choses et de vous dégager de vos certitudes.

L'intégrité pour garder une cohérence entre l'être et le faire et vous donner cet ancrage, cette colonne vertébrale qui rend rayonnant ; l'interdépendance pour construire des relations de collaboration plutôt que de concurrence et pour co-crée avec votre environnement ; ainsi que la transparence pour donner de la crédibilité à votre message et partager ouvertement vos intentions.

5. Complétez vos indicateurs classiques de performance (reposant sur les résultats du passé) par des indicateurs de durabilité et de résilience, orientés vers le futur.

Dans la première catégorie figurent, par exemple, la satisfaction des consommateurs/clients, la satisfaction des employés, la fidélité et la solidité des fournisseurs, l'image de marque de l'entreprise. Dans la seconde catégorie se rangent la cartographie des risques et leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise, l'existence d'un organigramme de remplacement, d'un plan de continuité pour les différentes activités de la société, d'un plan de gestion de crise, d'un plan d'affaires prévisionnel par scénarios pour les années à venir, toutes choses qui permettent de retrouver sa performance au plus vite après une crise due à des facteurs externes ou internes.

### 3 | Vers de nouveaux modèles d'entreprises

De plus en plus d'entreprises revisitent leur mode de fonctionnement et se basent sur de nouveaux modèles, comme l'économie de la fonctionnalité <sup>25</sup>, l'économie circulaire <sup>26</sup>, aussi appelée *cradle-to-cradle*, ou encore l'écologie industrielle <sup>27</sup>. Ces nouveaux types de production et de commercialisation ont un impact sociétal susceptible de modifier notre rapport à l'autre (nous devenons des co-utilisateurs), à la responsabilité (collective plutôt qu'individuelle),

De plus en plus d'entreprises revisitent leur mode de fonctionnement et se basent sur de nouveaux modèles.

à la propriété (du bien privé vers le bien commun) et, enfin, au temps (de l'obsolescence programmée à la qualité durable).



L'approche globale que je viens d'évoquer et qui est résumée dans la spirale ci-dessus permet de générer un équilibre dynamique et pérenne qui conduit in fine à la performance, tant individuelle que collective, et au rayonnement dans son propre éco-système. De contraignantes, les tensions générées par notre environnement deviennent alors stimulantes !

<sup>25</sup> L'économie de la fonctionnalité consiste à faire payer un service ou l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même.

<sup>26</sup> L'économie circulaire consiste à optimiser les flux d'énergie et de matière à l'échelle d'un système.

<sup>27</sup> L'écologie industrielle vise un usage optimal de l'ensemble des ressources – pas seulement la valorisation des déchets – dans le cadre conceptuel de l'écologie scientifique.