

## Chapitre 6 PARTAGE DES VALEURS

### 6.1 DÉFINITION ET IMPORTANCE DES VALEURS DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Le thème des valeurs est largement répandu dans le domaine entrepreneurial ; un grand nombre d'entreprises communiquent désormais sur leurs valeurs fondatrices et plus généralement sur leur éthique. Définir ce terme n'est pourtant pas aisé, notamment en raison d'une certaine polysémie. La définition du dictionnaire à retenir lorsqu'on évoque les valeurs d'une entreprise serait "ce qui est posé comme vrai, beau, bien et sert de référence, de principe moral". Cette définition s'applique en premier lieu aux valeurs individuelles ; mais l'entreprise étant une somme d'individus, l'emploi du terme "valeur" s'est étendu au domaine du management. Sa signification explique pourquoi il est souvent associé à celui d'"éthique".

Les valeurs seraient une sorte de balise commune, de chemin à suivre, afin de permettre à l'entreprise de prospérer et aux individus qui la composent de s'épanouir. Les valeurs d'un groupe sont une manière commune d'aborder les problèmes, les difficultés, et une façon de travailler ensemble à l'obtention d'un objectif partagé. Elles portent sur l'ambition de l'entreprise, sa vision, son métier, sa conception des relations entre collaborateurs, l'image qu'elle souhaite véhiculer, sa vision des

relations avec tous les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.), les qualités humaines partagées... Les valeurs ont pour objectifs de guider le comportement quotidien des collaborateurs et de donner un sens et un cadre à la mise en œuvre des projets d'un Groupe. Au niveau individuel, les valeurs sont le moteur d'action des êtres humains, les principes sur lesquels chacun aligne ses actions ; il en est de même pour les entreprises.

À des valeurs différentes correspondent par conséquent des styles de gestion et de management divers et propres à chaque entreprise. Il est intéressant de s'interroger fréquemment sur ces valeurs, car elles évoluent et se construisent au fil du temps et de l'histoire de l'entreprise. Parfois, elles sont remises en cause. Elles doivent par conséquent être communiquées, explicitées, partagées et vécues par tous dans l'entreprise.

Plusieurs raisons sont souvent invoquées pour expliquer l'importance des valeurs d'une entreprise :

- Elles renforceraient le sens et la cohérence nécessaires à la pérennité de l'activité de l'entreprise.
- Ce seraient des ressources pour piloter l'entreprise. À l'image de semences, il faut les planter et les entretenir afin qu'elles prospèrent.
- Elles seraient source de progrès.
- Elles apparaîtraient comme un atout en période d'instabilité ou de crise économique.
- Elles augmenteraient la motivation des salariés, etc.

Les entreprises qui réussissent savent définir leur mission, leurs valeurs ainsi que leurs principes. Porteuse d'efficacité, la formalisation des valeurs semble ainsi être un vecteur de réussite. Les valeurs permettent de communiquer l'état d'esprit, le socle commun ; elles représentent un facteur de stabilité et les repères nécessaires à l'engagement total de tous les membres d'une même organisation. Mettre en place des valeurs reviendrait à ajouter de la valeur à son entreprise ; ainsi, la définition et la communication des valeurs :

- expliquent et clarifient les buts et motivations qui permettent à l'entreprise de grandir et d'atteindre ses objectifs ;

- permettent de la rendre crédible aux yeux de ses partenaires (clients, personnel, fournisseurs, investisseurs, etc.) ;
- en affirment l'identité propre sur un marché très concurrentiel.

En interne, les valeurs conduisent les salariés à s'investir pleinement, toujours rechercher l'amélioration, apprendre et progresser, être productifs et motivés, ressentir un sentiment d'appartenance et favoriser la cohésion.

Il s'agit là d'un tableau idéal, car la communication qui entoure les valeurs doit être vraie et basée sur le vécu et l'histoire de l'entreprise ; sinon, la désillusion et la perte de confiance seront grandes aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs. Nombre de conflits ou de problèmes au sein de l'entreprise ont pour origine des valeurs non partagées. Nombre de malaises de collaborateurs sont à rattacher à des conflits de valeurs ou à des écarts de représentation sur la profondeur attendue des valeurs de référence.

En somme, réfléchir sur les valeurs de son entreprise est toujours une action payante.

## 6.2 LA DIFFUSION DES VALEURS PAR LES MANAGERS

Le groupe Altrad, après plus d'un quart de siècle d'existence, est devenu un acteur majeur dans son domaine. Cette position de référence représente un atout et une fierté mais accroît également les exigences et les responsabilités. Cette réussite se base sur une histoire singulière et des valeurs fortes portées par son président et partagées par l'ensemble des salariés – valeurs qui fondent et renforcent également l'image et la notoriété du Groupe.

Ces valeurs sont essentiellement des qualités humaines. Elles constituent donc des objectifs motivants à garder à l'esprit en permanence et se concrétisent au quotidien.

Elles se traduisent par exemple par une politique de rémunération innovante et singulière, et sont donc une réalité dans

la vie du groupe Altrad, dont l'organisation matricielle et le nombre réduit de niveaux hiérarchiques confèrent une grande liberté d'action à tous les salariés. Le *business model* intègre également l'ensemble de ces valeurs comme le fonctionnement au quotidien illustré par la zone verte.

Plus spécifiquement, pour les managers, cela implique de partager et de porter l'ensemble de ces valeurs mais également d'adhérer au *business model*, de le défendre et de proposer des idées visant à l'améliorer et le valoriser.

La réussite du Groupe et sa solidité en période de crise se sont fondées sur ce *business model* qu'il convient d'appliquer, défendre et expliquer. En cas de restructuration, le manager doit communiquer et expliquer l'intérêt des rationalisations pour la survie du Groupe. Ses talents de communicant sont alors décisifs. Les fondements du *business model* à respecter s'organisent autour de trois axes principaux :

- l'offre et la valeur client centrées sur celui-ci : sécurité, facilité d'utilisation, respect des normes, délai, solidité, fiabilité, qualité du produit et de la logistique, et prix compétitif. Le client est véritablement au centre du *business model*, ses attentes orientent la production, l'innovation, le service, la logistique, la politique commerciale, etc. ;
- le système de réalisation basé sur les compétences techniques et la force de vente : maîtrise des coûts, usine polyvalente, effets de synergie, force de négociation, flexibilité, production *low cost*, réseau de commercialisation diversifié, leadership par croissance externe, recherche permanente d'amélioration (*progress units*), etc. ;
- un système de pilotage court, efficace, simple et réactif : organisation matricielle, conception humaniste, fonctionnement transparent.

Le manager d'Altrad doit comprendre l'environnement du Groupe, qu'il soit macroéconomique ou immédiat et interne.

Cette réflexion lui permet d'étudier et surtout d'expliquer les changements que le Groupe doit opérer. L'anticipation est également fondamentale, la survie de l'entreprise en dépend. Les succès passés ne doivent pas laisser penser que tout est acquis et que rien ne peut affecter le Groupe. Afin de conforter sa position de leader, le groupe Altrad doit continuer à s'adapter et à progresser dans l'intérêt de ses membres. Le manager joue donc un rôle clé dans un environnement mouvant, son aptitude à évoluer est fondamentale, tout comme ses capacités à faire comprendre la nécessité des changements auprès de ses équipes.

L'anticipation des modifications environnementales est également importante afin de fonder la vision stratégique des entreprises du groupe Altrad. La vision doit être ambitieuse mais réalisable pour générer du progrès. Elle a permis l'incroyable construction du Groupe et fondera son avenir. Le manager d'Altrad est ambitieux, il travaille à l'intérêt commun et au grand avenir du Groupe. La vision permet de définir sa stratégie selon trois axes :

- conquête et croissance ;
- intégration et valorisation ;
- coopération.

Afin de concilier l'ensemble des objectifs, le manager doit accepter la zone rouge, l'appliquer et en expliquer l'intérêt. Il s'agit essentiellement des règles, des valeurs, des procédures et des délais. Si les décisions sont imposées par la direction, il convient d'en expliquer l'intérêt et les raisons tout en gardant à l'esprit que la majorité des décisions émane plutôt de la zone verte.

Le manager doit parallèlement favoriser la prise d'initiative dans la zone verte en mettant en avant le fait qu'elle est bien plus importante que la zone rouge : la coopération domine les relations au sein du groupe Altrad. Le manager doit valoriser cette zone verte qui génère des initiatives et de la créativité. Pour

cela, en faisant en sorte que la confiance et le respect mutuel dominant les relations entre les membres de l'organisation. Il doit lui-même faire preuve d'exemplarité.

L'ensemble de ces prérogatives nécessite une bonne connaissance de la psychologie des différents acteurs afin de fédérer les membres de l'organisation et éviter les résistances. Cette connaissance des acteurs permet de renforcer l'efficacité du *Supply chain management*\* d'Altrad. Le manager doit allier nombre de qualités : écoute, fermeté, empathie, générosité, ouverture d'esprit, sens du devoir et de l'intérêt commun, respect des règles et valeurs, grande capacité de travail, implication, responsabilités, sens des initiatives, etc. Il doit croire en l'avenir du groupe Altrad.

### 6.3 RENFORCER LES VALEURS DU GROUPE

La confiance vient généralement du haut management. Si le dirigeant accorde sa confiance et accepte une part de risque et d'erreur, chaque salarié sera amené à l'imiter. Il s'agit une fois de plus du principe d'exemplarité essentiel dans l'entreprise. Il en va de même au sujet de l'intégrité et de la loyauté.

La liberté est garantie par l'organisation matricielle du Groupe, le faible nombre de niveaux hiérarchiques et une zone verte hypertrophiée (la zone rouge assurant la cohérence et le bon fonctionnement d'ensemble). Elle est renforcée par la possibilité d'une communication directe et aisée, empathique et basée sur une disponibilité physique, et une communication active, avec la Direction générale du Groupe ainsi qu'avec l'ensemble de ses *tops managers* ; il s'agit d'une singularité Altrad peu partagée dans l'univers de l'entreprise.

La conception humaniste est une réalité à préserver ; elle est confirmée par le fait que le groupe Altrad soit une ETI, non cotée en bourse. C'est un réel avantage, tout comme le respect

des différences culturelles qui nous enrichissent sans cesse. La culture du changement et la vision de l'avenir doivent appartenir à tous et motiver chacun.

Le travail d'équipe peut être ainsi défini : c'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le Groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le Groupe et dans son organisation, s'expriment, à son niveau, par la cohésion. Le potentiel d'un groupe de travail est supérieur à la somme des compétences personnelles des individus ; renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe permet d'obtenir de grands résultats pour le Groupe.

Le manager encadre une équipe et non une somme d'individualités. Il doit ainsi :

- identifier et communiquer la finalité de l'équipe et sa raison d'être ainsi que les actions qui en découlent et les relations qui s'y nouent ;
- développer un climat de confiance partagée ;
- créer un sentiment d'appartenance, d'unité, de solidarité et de cohésion ;
- souligner le rôle et la cohérence de l'équipe au sein du Groupe ;
- être attentif aux aspects psychologiques et aux richesses et complémentarités de chaque membre ;
- créer des conditions de travail harmonieuses et sereines.

Une fois que l'esprit d'équipe s'est développé, il s'agit rarement d'un acquis. Il convient dès lors de prévenir une éventuelle dégradation de cet état d'esprit par quelques questions :

- Quels éléments endogènes ou exogènes peuvent déstabiliser l'équipe de travail ? Quels en sont les objectifs ?
- Quelles sont les situations à risques ?

- Comment éviter une accumulation de petites erreurs menant à la démotivation et à la perte de cohésion et d'intérêt pour le Groupe ?
- Comment les valeurs du Groupe peuvent-elles induire un maintien et un accroissement de cet esprit d'équipe ?