



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 40 09 17 23

Sylvie Garland, DRH de la  
société INOVA Software :

## « Nommer ce qui est notre ADN »



### Pourquoi avez-vous souhaité réaliser un diagnostic des valeurs ?

Nous souhaitions identifier les valeurs présentes chez Inova et nommer ce qui constitue notre ADN. Par ailleurs, pour attirer les candidats, il nous semblait important de mettre en avant ce qui fait notre différence. Donner du sens à notre quotidien, faire vivre ces valeurs dans notre management, dans notre relation avec nos clients et dans nos échanges interpersonnels ; tout cela nous est apparu important pour qualifier notre entreprise telle que l'ensemble des collaborateurs la souhaite, demain.

### Le résultat de ce diagnostic a-t-il fait apparaître des surprises ?

Nous avons constaté avec plaisir le peu d'écart entre les valeurs incarnées chez INOVA Software aujourd'hui et celles souhaitées pour demain, d'après le retour des collaborateurs. Nous n'avons pas été surpris que soient plébiscitées des valeurs déjà largement partagées comme la diversité, le multiculturel, l'international, le sens du service et la qualité. Le diagnostic a également mis en évidence notre bonne capacité à collaborer au sein d'une équipe mais pas entre les équipes ; nous pensions avoir mieux décloisonné nos services.

### A partir du résultat, que comptez-vous entreprendre ?

A l'issue de ce diagnostic, le comité de direction a choisi de se recentrer sur cinq valeurs : diversité, travail en équipe, satisfaction client, prendre du plaisir, reconnaissance. Des actions concrètes vont être mises en œuvre pour ancrer et traduire ces valeurs en comportements dans notre quotidien.

conseil

## Les valeurs d'entreprise : tarte à la crème ou cerise sur le gâteau ?

Socle de la culture d'une entreprise, les valeurs continuent d'être travaillées, affichées, déployées tout en restant souvent abstraites, voire un peu idéalisées pour le salarié lambda. Il existe pourtant une méthode simple et puissante qui permet de réellement mobiliser autour des valeurs...

ALORS, LE SUIVANT, SES VALEURS PRÉFÉRÉES :  
LE CHOCOLAT, LE FOOTBALL ET LA PÊCHE À LA MOUCHE !



### Des enjeux considérables

L'importance du sujet est en lien avec le triple constat suivant :

- les entreprises inspirées par les valeurs sont les plus performantes dans le monde.

- les valeurs sont au cœur de la « culture d'entreprise » et de « l'identité collective »

- quand un salarié ressent un « conflit de valeurs » avec son entreprise, il vit un désaccord au niveau le plus profond, en général irréconciliable...

## Une recette souvent fade et indigeste

Pourquoi est-il si compliqué de travailler sur les valeurs? Pourquoi se contenter d'afficher 4 ou 5 valeurs est souvent mal perçu ou mal compris?

« C'est assez simple à expliquer » répond Olivier Herlin de Pactes Conseil. « Les valeurs sont par définition des notions assez abstraites, qui tendent vers les bonnes intentions, voire les vœux pieux. De plus, on mélange souvent des valeurs personnelles (la confiance ou l'équité) et des valeurs d'entreprise (la croissance ou la satisfaction du client) ». A cela s'ajoutent deux vrais points d'achoppement :

- On ne sait pas si l'on décrit ce qui est déjà à l'œuvre au quotidien (Culture Actuelle) ou si l'on évoque les évolutions de comportements souhaitables (Culture Désirée)
- Elles « dégringolent » souvent d'en haut : les collaborateurs, et même les managers, ne sont quasiment jamais consultés ou associés à cette sélection.

Bref, se contenter d'être dans l'affichage est souvent vécu au mieux

comme un pur exercice de communication, au pire comme de la provocation...

## Un outil de transformation culturelle : le diagnostic de valeurs

Il existe pourtant (depuis vingt ans !) un outil simple qui permet de lever ces ambiguïtés et de travailler à partir de données quantitatives. C'est le « Diagnostic de Valeurs<sup>®</sup> » créé par Richard Barrett en 1997. « Il s'agit d'un questionnaire en ligne » explique Olivier Herlin. « Quand on y répond, on choisit d'abord (dans une

première liste d'environ 80 valeurs) les 10 valeurs personnelles qui nous sont les plus chères, puis (dans une deuxième liste) les 10 valeurs les plus représentatives de la culture actuelle de l'entreprise ; même chose pour la 3ème liste avec les 10 valeurs de la culture désirée ». Les résultats font immédiatement apparaître les valeurs les plus souvent citées, la façon dont on retrouve (ou pas) certaines valeurs dans les 3 catégories et leur ventilation sur « 7 niveaux de conscience » qui vont de la survie à l'éthique... ».

Cet outil exige d'être mis en œuvre, analysé et débriefé par un consultant habilité. C'est le cas d'Olivier Herlin qui déploie cet



actualité

## Cent regards (d'experts) sur le management en 2030

La Maison du Management a lancé un ambitieux projet prospectif sur le management à horizon 2030. Y aura-t-il encore des managers? Quels impacts auront eu les nouvelles technologies? Aura-t-on su répondre à la quête de sens toujours plus forte? Et les nouvelles générations dans l'histoire? Autant de questions auxquelles 100 professionnels (managers, consultants, experts, grands patrons, etc.) ont cherché à répondre. Leurs réflexions, dont celles de Pactes Conseil, sont recensées dans l'ouvrage téléchargeable en ligne à l'adresse ci-dessous :

● <http://www.lamaisondumangement.com/wp-content/uploads/2017/04/Cent-regards-sur-le-management-en-2030.pdf>



outil auprès de ses clients depuis plus de 10 ans : « C'est pour moi », conclut-il, « une approche simple et puissante qui permet de disposer rapidement d'une photo précise de la réalité culturelle d'une entreprise en impliquant tout le personnel et en s'appuyant sur ce qui est perçu et souhaité par l'ensemble des salariés. Engagement du comité de direction, réunions de restitution des résultats, animation de groupes de travail permettent de traduire les 4 ou 5 valeurs plébiscitées en comportements précis et d'élaborer une charte managériale qui s'y réfère. Au-delà de la pertinence de la méthode, la démarche s'avère extrêmement mobilisatrice ».