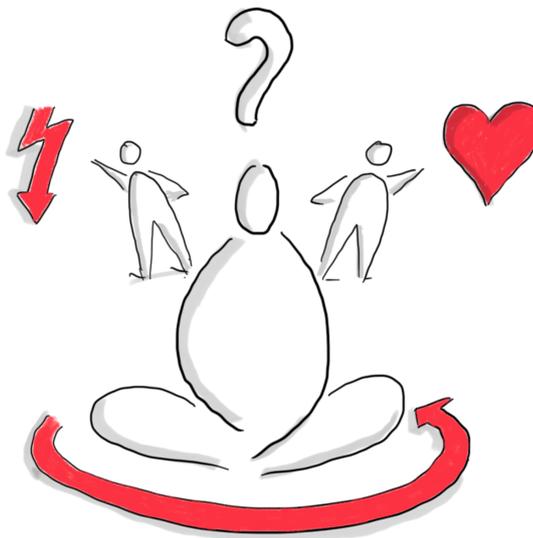


Principes de comportement et de conduite : l'effet « Domino », moteur de la culture d'entreprise.

10.5.2023, David Fiorucci



Quelles sont les valeurs de votre entreprise, de votre organisation ?
Savez-vous que moins de 30 % des collaboratrices et collaborateurs sont capables, en moyenne, d'énoncer les valeurs de l'entreprise ? Même les cadres et parfois les membres de direction n'en sont pas capables. Et si je veux pousser le bouchon un peu plus encore, je pourrai poser la question suivante : une entreprise peut-elle avoir des valeurs ?

Les entreprises sont conscientes qu'elles ne peuvent accompagner les transformations auxquelles elles sont confrontées qu'en mettant un accent particulier sur l'être humain et donc passer par la fameuse culture d'entreprise. Mais ceci ne veut pas dire :

- définir des valeurs en impliquant les collaborateurs et collaboratrices,
- communiquer des intentions sociétales ou environnementales
- avoir des engagements culturels ou
- donner du sponsoring

Le public et les nouvelles générations sont devenus beaucoup plus critiques vis-à-vis de ces engagements. Ils attendent des faits concrets, visibles plus que des paroles. Le « greenwashing » les dérange. Pour gagner leur respect, nous devons agir et être exemplaire. À ce titre, veuillez lire l'article « Comment gagner le respect, être un exemple » (https://www.bilan.ch/opinions/david-fiorucci/comment_gagner_le_respect_etre_un_exemple)

Ainsi pour en revenir aux valeurs, une entreprise, qui est une institution et non un être vivant, ne peut pas avoir des valeurs. Seules les personnes qui y travaillent ont des valeurs et peuvent porter des valeurs. À travers leur comportement, leurs actions, leurs décisions, elles transportent des principes que les clients, collègues, partenaires et que le public va percevoir. Ce sont donc ces éléments perçus qui vont être les messagers et les porteurs de la culture d'entreprise.

LP3 AG / SA

Eidochsweg 23 / Chemin du Léopard 23, 2504 Biel/Bienne, Switzerland
+41 78 818 40 18, www.lp3leadership.com
CHE-347.044.325

Ceci implique deux choses essentielles pour les entreprises.

D'une part qu'elles soient cohérentes, voir congruentes. À ce titre lire l'article « Impact et prise de conscience : être conséquent ! » (<https://www.bilan.ch/story/impact-et-prise-de-conscience-etre-consequent-956122983615#>)

D'autre part, que les valeurs choisies et surtout les principes de comportement soient définis sur la base de la Vision à atteindre et du chemin nécessaire. L'article « Comment développer et utiliser le véritable potentiel d'une vision d'entreprise : <Storytelling> et <OKR>» vous en apprendra plus

(<https://www.bilan.ch/story/developper-et-utiliser-le-veritable-potentiel-dune-vision-dentreprise-storytelling-et-okr-370566097158>).

Pour ce faire, il est nécessaire d'être cohérent et surtout très conséquent !

Principes de comportement

Une fois que vous savez où vous voulez aller, que votre vision est claire et que le chemin, la stratégie l'est également, vous pouvez définir les valeurs principales globales nécessaires et surtout, dans un deuxième temps, par valeur, décliner, prioriser, définir les principes de comportement nécessaires. Ici, il ne faut pas essayer d'être exhaustifs, mais au contraire se restreindre à des accents spécifiques à marquer.

La question à se poser est la suivante : « Quels comportements sont très importants, nécessaires ou même nous ont fait défaut ces dernières années pour accompagner ce voyage et nous permettre d'avoir du succès dans le chemin choisi et bien évidemment, dans le respect de la mission de base de l'entreprise ? »

Ne définissez pas plus de trois à cinq principes de comportement par valeur. Si vous avez trois valeurs, cela fera un set de principes allant de neuf à quinze maximum.

Il y a trois règles très simples pour formuler des principes de comportement :

1. Il s'agit d'une phrase commençant par « Je... » et non « Nous... » Le principe de comportement implique une prise de responsabilité individuelle, donc le « je »
2. La phrase contient un verbe actif comme par exemple « Je prends des décisions », « J'écoute activement », « Je donne du feed-back constructif »
3. Finalement, la phrase ne doit avoir qu'un élément et non plusieurs. Ceci facilite son évaluation et sa mise en pratique.

Pour mettre en œuvre ces principes de comportement, communiquez-les et formez les personnes aux méthodes permettant de les vivre. Une forme très pertinente pour former les personnes sont les « powersessions ». Ce sont de courtes séquences de formation de 90 à 120 minutes proposées à différents moments de l'année et à différents jours pour permettre à tout le monde de se développer de façon simple et efficace.

Finalement, n'oubliez pas d'intégrer ces principes de comportement dans les outils et processus standard que vous avez (recrutement, évaluation...).

Principes de conduite comme levier des principes de comportement

Nous avons vu qu'être un exemple est important si l'on veut que les autres fassent ce que l'on demande ou souhaite. Le fait d'être exemplaire peut également donner envie, c'est-à-dire inspirer. Cependant, cela ne suffit pas. Si vous souhaitez être vraiment très conséquent et augmenter les chances que les principes de

comportement soient vécus, appliqués et surtout perçus, il est nécessaire de compléter la démarche par l'élaboration de principes de conduite. Comme pour une chaîne de dominos, les principes de conduite définis pour les cadres vont permettre d'instaurer une base nécessaire au vécu des principes de comportement.

Prenons un exemple.

Si je souhaite que nos clients :

- **se sentent importants et pris au sérieux**, le principe de comportement que l'on pourrait formuler serait :
- « **Je montre de l'intérêt** » à travers les questions que les collaborateurs ou collaboratrices poseront, à travers la connaissance qu'il ou qu'elle aura du client... et pour faire en sorte que le collaborateur ou la collaboratrice puisse le faire, le supérieur peut avoir le principe de conduite :
- « **Je stimule le changement de perspective** » en posant des questions permettant au collaborateur ou à la collaboratrice de se mettre dans la peau du client, par exemple, ou en permettant de faire un stage chez un partenaire ou un client ou dans un autre département.



À travers une élaboration claire et pertinente de principes de comportement et de conduite et en étant conséquent dans la mise en œuvre, vous pourrez de façon efficace contribuer à la culture d'entreprise dont vous avez besoin pour atteindre la Vision que vous vous êtes fixé. Et pour garder l'agilité nécessaire de nos jours, faites un « check » annuel ou semestriel de la Vision et surtout de vos principes de conduite et de comportement. Et, suivant le cas, vous pourrez modifier, remplacer ou compléter vos principes de comportement et de conduite pour être en phase avec votre réalité.