

« J'ai croisé la philosophie portée par Richard Barrett et le système qu'il a construit à un moment où je cherchais un outil fiable pour mesurer la culture de travail. Cette approche globale inspirée par les valeurs me sert aujourd'hui de principal point d'appui : formulation des visions et missions de l'organisation, diagnostic des valeurs de la culture de travail, mesure de l'engagement et de l'entropie, évaluation et développement du leadership, développement organisationnel... J'en apprécie la simplicité opérationnelle, la profondeur des « conversations » qu'elle contribue à initier et la mise en cohérence des trois niveaux d'acteurs : le leader, son équipe et son organisation.

J'ai utilisé l'approche du Barrett Values Centre avec des dirigeants et des équipes de direction, avec des structures de toutes tailles, depuis la TPE de 10 salariés en croissance jusqu'à l'entreprise industrielle de plus de 6000 salariés, en passant par les filiales de grands groupes internationaux. Dans tous ces contextes, les outils CTT se sont montrés adaptés et performants pour accélérer les transformations.

Au fil du temps je me suis rendu compte qu'il y avait peu de références francophones de cette approche et j'ai rassemblé une équipe de consultants (français, belge et québécois), tous certifiés CTT et fervents utilisateurs du modèle pour, ensemble, traduire l'un des ouvrages de Richard Barrett et partager notre expérience »

Brigitte DUBREUCQ
Président de COHeRenS

L'expérience de la filiale française d'un groupe international

Je voudrais zoomer sur le chemin parcouru par une **entreprise de 80 personnes, filiale française d'un groupe international**, qui s'est lancée il y a trois ans dans ce programme d'une transformation globale inspirée par les valeurs. Je la remercie, ici, d'avoir accepté de partager ce voyage.

La volonté du dirigeant et le lancement de la démarche avec l'équipe de direction puis les salariés

Au départ de la démarche engagée par ce dirigeant récemment promu, une enquête de climat avec des résultats très décevants au regard de l'énergie mise en œuvre pour développer un management plus humaniste, et la volonté de travailler sur les valeurs de la filiale, à l'instar de ce qui a été fait dans les autres structures du groupe.

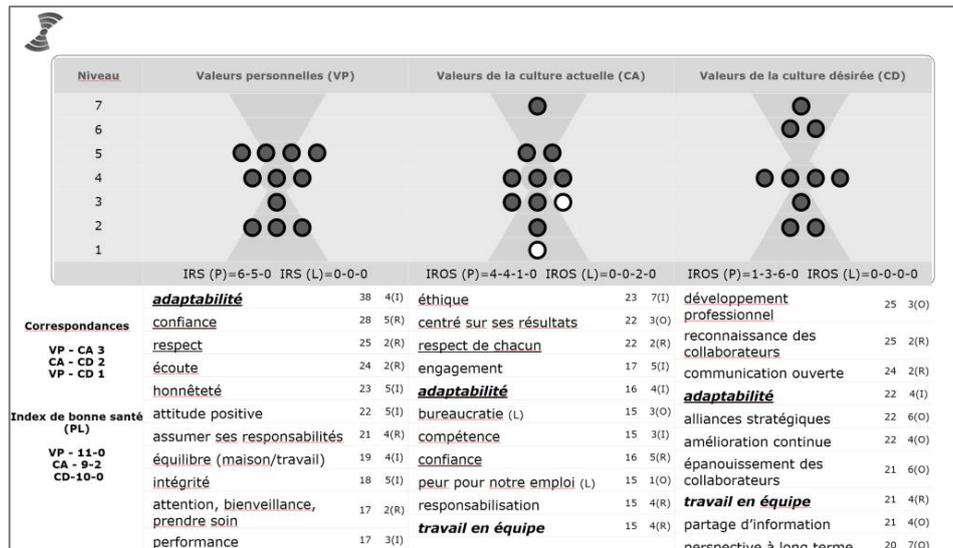
Un premier travail avec le dirigeant (IVA¹) et son CODIR (SGA²), débouche sur un projet de formulation des Visions et Missions, et des valeurs qui semblent essentielles pour réussir. Le travail sur la Vision et la Mission internes, une spécificité du modèle Barrett, permet une vraie réflexion sur ce qui est important pour les dirigeants et les équipes de cette filiale, une manière de réaffirmer l'ADN de l'entreprise.

La décision est prise de donner la parole aux salariés pour savoir ce qui compte pour eux, ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils souhaitent pour le développement de la filiale. Il y a aussi la volonté de la Direction de les associer au choix des valeurs « officielles » de la filiale.

Un CVA³ est donc organisé pour l'ensemble de la filiale, avec une segmentation des résultats par entité.

Le diagnostic réalisé mi 2013, montre un taux d'entropie culturelle de 22%.

Une valeur est complètement alignée (VP-CA-CD = Valeurs Personnelles-Culture Actuelle-Culture Désirée) : *l'adaptabilité*, bon point d'appui pour engager ce programme de transformation. La *confiance* (VP-CA) constitue aussi un solide atout pour ce travail, ainsi que le *travail en équipe* (CA-CD)



Une association des salariés à la démarche

Les travaux de l'équipe de Direction et les résultats de l'enquête servent de fil rouge à une journée de travail qui rassemble l'ensemble des collaborateurs, dans un format de discussions ouvertes. Ils enrichissent la formulation des Visions et Missions, travaillent sur les dix principales valeurs de la Culture Désirée et participent ainsi au choix des valeurs officielles de l'entreprise.

¹IVA = Diagnostic des valeurs individuelles (Individual Values Assessment)

²SGA = Diagnostic pour petit groupe (Small Group Assessment)

³CVA = Diagnostic des valeurs de la culture (Cultural Values Assessment)

Voir aussi Chapitres 6 et annexes pour les définitions.

Une construction globale pour agir sur tous les leviers de la transformation

Des ateliers pour approfondir

Dans l'année qui suit cette première enquête, les salariés participent à différents ateliers focalisés ou transverses. Ils donnent leur point de vue sur les sources d'entropie et les progrès possibles. Ils travaillent sur les comportements à mettre en œuvre pour faire vivre au quotidien les valeurs choisies et affichées.

Ces ateliers débouchent sur des plans d'action spécifiques pour abaisser le niveau d'entropie et sur une « charte » des comportements personnels et aussi organisationnels. Pour ces derniers, il s'agit de décrire les engagements que prend l'entreprise pour renforcer ses valeurs et faciliter les comportements personnels de ses employés, dans une logique de responsabilité partagée.

Une enquête ciblée sur la reconnaissance

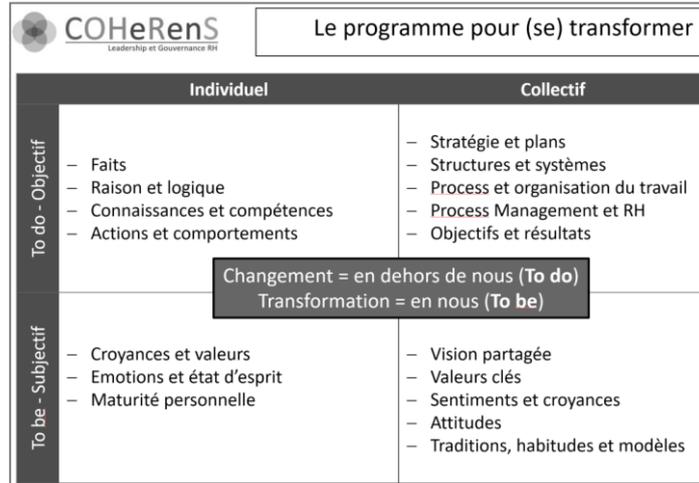
L'enquête ainsi que les ateliers qui ont suivi montrent le gap qui existe entre les attentes et le vécu autour de la reconnaissance des employés. Une enquête réalisée auprès de l'ensemble des salariés permet d'affiner les demandes en ciblant les quatre axes de la reconnaissance (les résultats, les compétences, les efforts, la personne). Les résultats sont mis en regard des niveaux de conscience mesurés par le CVA pour construire un plan de progrès complètement adapté et sur-mesure, qui répond aux besoins.

Une équipe de Direction qui consacre temps et énergie à ce programme

Durant le même temps, le CODIR s'engage lui aussi dans ce programme de transformation avec des ateliers réguliers pour se poser et prendre le temps de travailler sur des sujets essentiels autour du temps de l'équipe, de l'intelligence émotionnelle, de la confiance... Certains directeurs y associent travail personnel et coaching.

Quelques pratiques nouvelles sont instaurées, toutes en lien avec le triptyque Vision-Mission-Valeurs défini par l'entreprise : définition d'objectifs avec la méthode du Balanced Scorecard, mise en place d'une politique de communication interne, développement du talent management, rénovation du système d'entretiens annuels...

En trois ans, la transformation se met progressivement en place dans toutes ses composantes, au rythme de l'entreprise, en cohérence avec ses priorités.

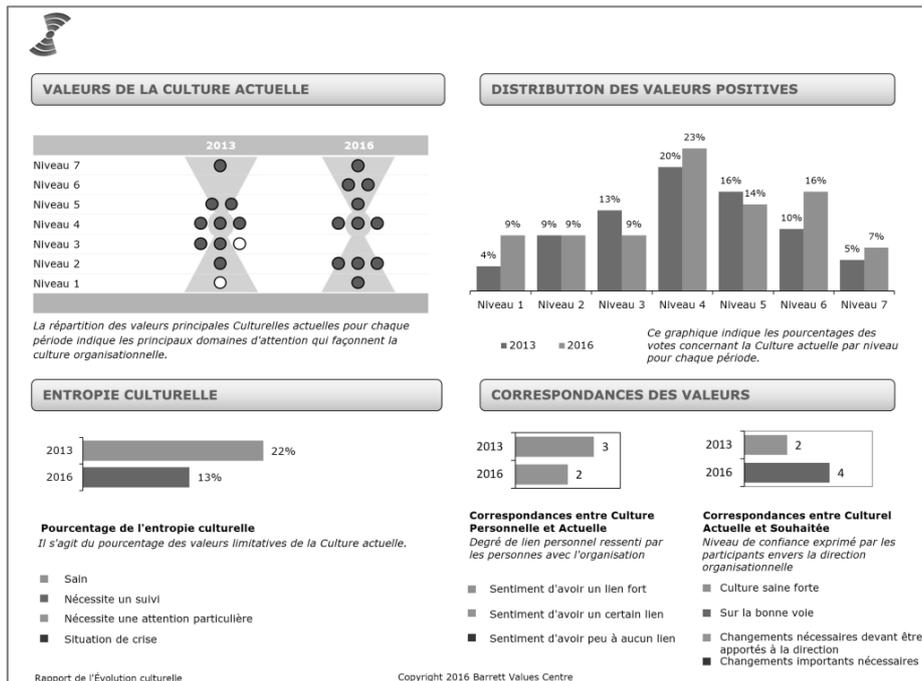


Les résultats, trois ans après

Deux ans et demi après la première enquête sur les valeurs de la culture de travail, l'entreprise décide de faire un nouveau CVA, pour mesurer les évolutions.

La mesure réalisée début 2016, montre un taux d'entropie qui a baissé pour passer de 22% à 13%.

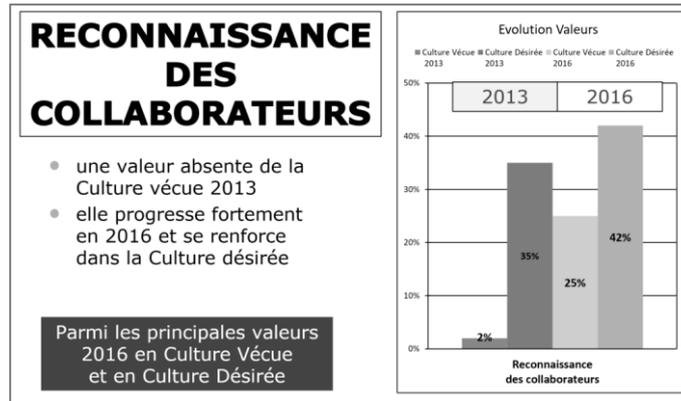
La culture de travail a évolué : la proportion des valeurs des niveaux 4 à 7 passe de 51% à 60%, les 10 premières valeurs de la culture actuelle sont positives, et 4 valeurs figurent à la fois dans la culture actuelle et la culture désirée.



Ce résumé d'évolution est proposé par le Barrett Values Centre lors d'enquêtes successives pour faciliter la lecture des résultats.

Une mesure de la manière dont les valeurs officielles sont vécues et adoptées par les salariés.

Lors de cette nouvelle enquête, nous avons mesuré aussi la manière dont les salariés vivaient les valeurs officielles et leur degré d'adoption. Mesurer permet de progresser et de définir des plans d'action pertinents. Nous avons ainsi pu mesurer les progrès accomplis sur la valeur Reconnaissance, qui avait l'objet d'une attention particulière.



Des progrès confirmés par ailleurs

Le CVA permet de mesurer le taux d'engagement des salariés, et ses différents indicateurs donnent une bonne mesure du climat de travail.

Ces bons résultats mesurés avec les outils CTT sont aujourd'hui confirmés par l'enquête réalisée par ailleurs à l'initiative de la maison-mère. Le climat de travail est à un très bon niveau, porté par des comportements de leadership qui ont progressé, des compétences et des process managériaux qui ont évolué et qui répondent mieux aux différents besoins des collaborateurs.

La prochaine étape sera de consolider ces premiers résultats très positifs et de faire évoluer tant vision-mission que comportements et valeurs pour coller aux nouveaux enjeux de l'entreprise et aux évolutions de son environnement externe et interne.



Diplômée HEC Paris, **Brigitte Dubreucq** a abordé l'ensemble des aspects opérationnels et stratégiques de la fonction RH, avec une expérience de plus de dix ans comme DRH, membre du COMEX et du Directoire d'un groupe pharmaceutique.

Formée au coaching d'organisation avec la systémique et les neurosciences, elle est certifiée CTT (Barrett Values Centre), Hogan Assessments et TalentQ.

En 2011, elle crée COHeRenS et associe le développement d'un leadership et d'une gouvernance RH fondés sur une vision et des valeurs partagées. Elle accompagne dirigeants et entreprises dans leur transformation organisationnelle, culturelle et personnelle, et leur permet de réaliser leur plein potentiel.