

# **Systeme de Management par les Valeurs (SMV)**

## **Principes et éléments visant à renforcer la permanence dans la direction de l'entreprise**

- *Guide et exemples pratiques* -

**Le guide du Système de Management par les Valeurs contient des commentaires sur ses principes ainsi que des informations sur les exigences fondamentales qui ont présidé à la définition de ses différents éléments. Par ailleurs on trouvera pour chaque élément des exemples empruntés à la pratique de l'entreprise – en guise d'illustration et d'introduction, au sens de la meilleure pratique possible ("best practise").**

### **Partie I: Principes**

- 1. Objectif: le Système de Management par les Valeurs a pour objectif la sauvegarde de l'entreprise dans tous les sens du terme (juridique, économique, écologique, social).**

*Commentaire:* La sauvegarde de l'entreprise est à la fois le but et l'objet du SMV. Ceci implique que les intérêts des parties prenantes (*stakeholder*) de l'entreprise et des organisations soient pris en compte lors des prises de décision. Au sens juridique du terme, il s'agit par exemple d'assurer la pérennité des entreprises et des organisations en préservant et en renforçant l'intégrité entrepreneuriale à tous les niveaux stratégiques et opérationnels. A ce titre, la prévention, basée sur les valeurs, des pratiques illégales ou déloyales (corruption, accords de cartel, travail clandestin etc.) ne protège pas seulement l'entreprise contre le versement d'amendes onéreuses et la perte de sa réputation, mais renforce également chez les cadres supérieurs et les collaborateurs un mode de fonctionnement orienté vers la performance et faisant partie intégrante de la culture d'entreprise. La protection et le renforcement à long terme des atouts concurrentiels des organisations et des entreprises dépendent donc également du succès de la mise en place d'une culture d'entreprise et de gestion dont le principe de base est la loyauté vis à vis des partenaires. Ainsi, le respect des normes juridiques est aussi indispensable à la sauvegarde de l'entreprise que la prise en considération de facteurs écologiques et sociaux. L'intégration de tous ces éléments par le biais d'une codification du mode de management assure la pérennité du succès de l'entreprise.

- 2. Méthode: La mise en oeuvre du SMV s'appuie prioritairement sur une gestion par les valeurs des organisations et des comportements par le biais de l'engagement contractuel volontaire. Le système est donc basé sur le concept de l'autocontrôle par les valeurs. Sa crédibilité résulte d'une communication transparente et continue sur ce processus d'engagement personnel et les différentes étapes qui le constituent, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.**

*Commentaire:* avec le concept d'autocontrôle basé sur les valeurs, la perspective du SMV est clairement définie. Il s'agit d'un fil conducteur permettant de gérer avec succès les relations avec toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires (*shareholders*) et autres groupes économiques et sociaux). L'engagement contractuel volontaire de la part des entreprises et du management est l'apanage des économies de marché. Cet engagement n'a pas pour mission de se substituer au cadre législatif de l'état, mais de permettre à celui-ci de limiter son action aux tâches d'ordre national et de prendre en compte le principe de subsidiarité en vigueur dans les sociétés modernes.

**3. Orientation basée sur les valeurs: les valeurs morales, de coopération, de performance et de communication en vigueur au sein d'une organisation sont à coordonner de façon à donner à celle-ci une identité spécifique et permettre une orientation éthique au niveau décisionnel.**

*Commentaire:* La gestion basée sur les valeurs repose sur la conviction fondamentale que la valeur intrinsèque d'une organisation dépend de ses valeurs. Un management d'entreprise par les valeurs vise par conséquent aussi bien le développement et le renforcement de l'identité de l'entreprise que la prise en compte d'une orientation éthique lors de décisions difficiles dans le quotidien de l'entreprise. Cette exigence rigoureuse ne peut être satisfaite que lorsque les valeurs morales (par ex. intégrité, loyauté, sincérité, respect des contrats, responsabilité), les valeurs de coopération (par exemple loyauté, esprit d'équipe, capacité de conflit, sincérité), les valeurs de performance (par exemple utilité, compétence, disposition à l'effort, flexibilité, créativité, faculté d'innovation, qualité) et les valeurs de communication (par exemple respect, appartenance, sincérité, transparence, compréhension) sont coordonnées de manière cohérente et fondées sur la réalité de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise ne doivent en aucun cas se contredire entre elles, ni être utilisées pour contracter envers les parties prenantes des engagements intenable, étrangers à la réalité de l'entreprise. C'est à cette seule condition que les valeurs de l'entreprise peuvent être communiquées de façon crédible aux cadres dirigeants, aux collaborateurs et aux partenaires extérieurs. La crédibilité et la réputation morale sont les conditions du succès d'une entreprise, que ce soit sur le marché des capitaux ou sur le plan des enjeux concurrentiels vis à vis des clients et des collaborateurs.

**4. Champs d'application: le Système de Management par les Valeurs s'applique en principe à tous les domaines qui touchent à la gestion de l'entreprise. Selon le caractère de l'entreprise, certains domaines particuliers comme la gestion des risques, du personnel et de l'environnement, ou encore la citoyenneté d'entreprise, peuvent revêtir une importance particulière.**

*Commentaire:* les domaines particuliers peuvent concerner les aspects suivants:

Gestion des risques: fraude, corruption, entente sur les prix, Partner Screening  
Gestion de la qualité: contrôle de la qualité des produits et de la production  
Gestion du personnel: sélection, formation, plans de carrière, diversité, droits des salariés  
Gestion de l'environnement: responsabilité écologique dans le domaine des produits et de la production  
Citoyenneté d'entreprise: promotion de la formation et de la recherche, philanthropie, engagement citoyen, responsabilité sociale

**5. Globalité: le SMV doit être mis en place de manière complète et intégrative, aussi bien concernant les domaines d'application que leur interaction.**

*Commentaire:* La perspective globale du management par les valeurs implique que, ni dans l'entreprise ni dans l'un des domaines d'application, il ne doit y avoir de directives ou de règles de comportement et de procédure qui ne fassent partie intégrante du système. Pour l'introduction et la mise en œuvre, cela signifie que les directives, les règles de comportement et de procédure existants doivent être répertoriés et intégrés au SMV. La perspective "intégrative" du SMV est nécessaire pour que la gestion des comportements puisse se faire de façon cohérente en rapport avec les valeurs de l'entreprise. Elle doit permettre d'éviter que les exigences spécifiques de certains domaines ou départements empêchent la formation et la sauvegarde d'une identité corporate. C'est pourquoi, au sein de l'entreprise, les processus concernés par la gestion par les valeurs doivent être coordonnés entre eux. C'est à cette seule condition qu'il sera possible de créer une cohérence et une évidence quant aux valeurs fondamentales, aux directives et aux

règles de comportement et de procédure qui régissent l'entreprise, et de gagner la confiance des partenaires de l'entreprise à tous les niveaux stratégiques et opérationnels.

- 6. "Compliance" et orientation basées sur les valeurs: le Système de Management par les Valeurs résulte de ces deux perspectives. La "compliance" permet de garantir la conformité des comportements avec les valeurs et de formaliser la mise en œuvre et l'acceptation des directives et des règles de comportement et de procédure propres à l'entreprise. La légalité et la conformité en sont par conséquent les caractéristiques déterminantes. Les valeurs définissent l'identité de l'organisation et l'esprit de l'action, surtout dans les domaines qui échappent à la régulation formelle et dans les zones grises. L'identification et l'orientation en sont par conséquent les caractéristiques.**

*Commentaire:* Les systèmes de management par les valeurs qui ne se fondent que sur le droit échouent par manque de force de conviction; les systèmes de management par les valeurs qui ne se fondent que sur les valeurs échouent car ils ne sont pas suffisamment opérationnels. "Doing the right things" et "doing things right" forme un tout. Les caractéristiques de la "compliance" sont la légalité et la conformité, à savoir le respect de règles et de normes externes (lois) par le management et les collaborateurs d'une entreprise. La garantie à long terme d'un comportement entrepreneurial conforme au droit dépend directement de la mise en œuvre de directives et de règles de comportement et de procédures en interne, ceci étant la seule façon de faire naître la transparence chez les cadres dirigeants et les collaborateurs par rapport à la législation en vigueur. Par contre, les valeurs entrepreneuriales fondamentales se caractérisent par l'identification et l'orientation éthique qui s'incarne dans un système de valeurs propres à l'entreprise, des directives et des règles de comportement et de procédure. La coordination de ces valeurs avec la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise renforce la liaison avec le quotidien, motive leur respect et peut ainsi contribuer à la résolution de conflits, même dans des domaines qui ne peuvent faire l'objet d'une régulation formelle et dans les zones grises.

- 7. Orientation éthique du développement: mettre en œuvre un Système de Management par les Valeurs signifie amorcer un processus d'évolution permanente qui ne vise pas un état qualifié de "bon" mais successivement, par étapes, des états toujours "meilleurs". Les critères sont la législation en vigueur, les valeurs sociétales, les directives et les règles de comportement et de procédure inhérents à chaque organisation.**

*Commentaire:* Le SMV n'a pas pour but de fournir un résultat préalablement défini en un temps donné. Il ne vise pas non plus l'obtention de situations idéales. Bien au contraire, le caractère de processus inhérent au SMV est la condition si ne qua non de son succès durable. Le SMV ne peut ni directement modifier le fonctionnement de l'économie dans son ensemble, ni façonner directement l'environnement des entreprises. L'engagement et le contrat volontaires par rapport au système revêtent ainsi le caractère d'un processus en évolution permanente. Ainsi, les entreprises et les organisations qui mettent en œuvre le SMV définissent la manière dont elles veulent conduire leurs affaires. Cela signifie que, dans certains domaines, tous les objectifs ne sont pas atteints en même temps mais que le but poursuivi est une modification par étapes successives des conditions de l'action, des propres modes d'action et des comportements des partenaires.

- 8. Efficacité durable: les cadres dirigeants et les collaborateurs doivent acquérir la faculté d'identifier eux-mêmes les problématiques sensibles au sujet des valeurs, de se les approprier et de les traiter. Dans le cadre du conseil auprès de l'entreprise concernant ces processus, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, le principe en vigueur est le coaching. Les personnes impliquées doivent être gagnées à l'idée que leur comportement et celui du département de l'entreprise auquel elles appartiennent doivent être modifiés de façon durable.**

*Commentaire:* Le SMV ne peut fonctionner efficacement à long terme que grâce à un engagement ferme de la Direction Générale, des cadres dirigeants et des collaborateurs de l'entreprise. Le SMV doit être un processus inhérent à l'entreprise, jouissant d'une priorité élevée et de l'attention permanente de l'organisation. Ceci implique que, pour renforcer la mise en œuvre en interne et à l'extérieur, on s'appuie sur le coaching, afin de générer chez les individus et leurs départements de réelles modifications du comportement en accord avec les valeurs fondamentales, les directives, les règles de comportement et de procédure. C'est à cette seule condition que l'efficacité durable du système peut être garantie et distinguée de l'activisme à court terme ou des systèmes de délégation dans les contextes professionnels.

**9. Responsabilité de la Direction Générale: la responsabilité de l'application du Système de Management par les Valeurs incombe à la direction de l'entreprise. Celle-ci est en particulier responsable de la communication continue sur les valeurs fondamentales et les directives en interne et à l'extérieur ainsi que de la surveillance de la mise en œuvre et de l'application du système.**

*Commentaire:* Le sérieux et la crédibilité du SMV ne sont garantis que lorsque la mise en œuvre, l'application et la communication publique deviennent "l'affaire du patron". L'engagement permanent de la direction de l'entreprise envers les valeurs fondamentales et les directives témoigne du sérieux de la gestion par les valeurs de l'entreprise et génère des marges de manœuvre et la fiabilité au niveau des attentes des collaborateurs. Il est en cela décisif de déclarer sans ambiguïté que le respect des valeurs et l'observation des directives font partie de la politique de l'entreprise et que la dérogation tacite, non seulement n'est pas encouragée, mais ne sera pas tolérée. L'observation de la mise en œuvre et de l'application contribuent par ailleurs à la crédibilité du SMV propre à l'entreprise auprès des parties prenantes.

**10. Evaluation et justification de la mise en œuvre: conformément au concept de l'engagement contractuel volontaire et de l'autocontrôle, l'évaluation de la mise en œuvre du système doit être effectuée systématiquement selon une procédure interne. Les utilisateurs apportent périodiquement au Centre d'Ethique de l'Economie ("Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH") la preuve que tous les éléments du Système sont mis en œuvre.**

*Commentaire:* Le Centre d'Ethique de l'Economie (Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH) attend de tous ses partenaires qu'ils apportent la preuve que le SMV est réellement mis en œuvre. Cette justification est essentielle pour prouver le sérieux du système mis en place. Cette justification concerne, avant tout, la mise en œuvre formelle des éléments du système. Concernant l'application du système à l'entreprise, seuls les utilisateurs en sont responsables. Ainsi, les procédures d'évaluation ne concernent pas les performances et les succès remportés par une politique d'entreprise fondée sur les valeurs mais l'existence matérielle de directives et de règles de comportement et de procédure inhérents au SMV et le fait que ceux-ci ne restent pas lettre morte.

## PARTIE II: LES ELEMENTS

- 1. Déclaration des valeurs fondamentales:** l'élément de base du Système de Management par les Valeurs est la codification des valeurs fondamentales d'une organisation sous la forme d'une déclaration de type "vision, mission and values statement", d'un schéma directeur ou d'un document équivalent. Les documents de cette nature doivent être pertinents et spécifiques de l'organisation en question et avoir un caractère fondamental quant à la question des valeurs. Dans ces documents sont inscrites les valeurs générales qui régissent les relations d'une organisation avec les principaux groupements d'intérêt.

Exigences fondamentales:

- existence du document
- implication des principaux groupements d'intérêts

- 2. Orientation stratégique:** le Système de Management par les Valeurs est intégré dans la stratégie commerciale de l'entreprise ou de l'organisation. Ceci tient compte du fait que la pertinence et l'applicabilité du Système de Management par les Valeurs ne peuvent être garantis que par une réflexion sur l'identité actuelle et le développement futur de l'organisation.

Exigences fondamentales:

- la déclaration des valeurs fondamentales doit prendre en considération les caractéristiques et les particularités de l'entreprise (stratégie, structure, culture)
- les projets de développement de l'entreprise (développement de la stratégie, re-engineering, lean management etc.) doivent prendre en compte la déclaration, les directives et les règles de comportement et de procédure.

- 3. Mise en oeuvre:** la mise en oeuvre de la déclaration des valeurs doit s'accompagner de mesures de communication interne et externe et inclure la mise en place de directives et de règles de comportement et de procédure correspondantes ainsi qu'une formation à tous les niveaux concernés de l'organisation. Ces éléments contribuent à la mise en oeuvre de la déclaration des valeurs dans tous les domaines de l'organisation ou dans toutes les régions (secteurs géographiques) et doivent déboucher à chaque étape sur des documents opérationnels. Lors de la mise en oeuvre, la cohérence et une approche globale dans l'établissement des directives et des règles de comportement et de procédure sont des critères primordiaux pour la crédibilité du projet.

Exigences fondamentales:

- communication interne et externe sur la déclaration des valeurs
- communication des directives aux partenaires commerciaux
- transformation de la déclaration de valeurs fondamentales en directives opérationnelles (pour les différents domaines de l'entreprise et les différents secteurs d'activité) et mise en pratique sous forme de règles de comportement et de procédure (pour certains champs d'activité)
- formation des collaborateurs concernés, en particulier au sein des secteurs et fonctions sensibles de l'entreprise (par ex. direction commerciale, achats, audit interne)
- information et conseil pour les collaborateurs et les cadres dirigeants en situation conflictuelle



Exemples: les valeurs codifiées doivent être communiquées au sein de l'entreprise, aux entreprises partenaires et à la société dans son ensemble et ne pas rester lettre morte. Pour les entreprises et les organisations, cela signifie que les règles de comportement doivent être rendues opérationnelles en tenant compte du questionnement suivant:

En interne:

- quel rôle les valeurs jouent-elles dans le recrutement du personnel ?
- ces valeurs sont-elles un critère d'évaluation et de promotion des nouvelles recrues ?
- le respect des valeurs est-il un critère dans la rédaction des contrats ?

Dans les rapports avec les entreprises et les organisations externes:

- les valeurs et les règles de comportement vont-elles dans le sens des objectifs stratégiques de l'entreprise ou les entravent-elles plutôt ?
- les partenaires et les fournisseurs sont-ils sélectionnés selon une procédure incluant des critères prenant en compte les principes et les valeurs du code de conduite ?
- quels sont les critères retenus pour les procédures de "pre-merger evaluation" et de "post-merger integration" ? Dans les projets de fusion, les codes éthiques des entreprises sont-ils considérés comme un objectif à part entière et une source de valeur ou comme un élément dérangeant en marge des objectifs économiques et techniques ?

Dans les rapports avec la société:

- existe-t-il des critères opérationnels de décision concernant les droits de l'homme, le respect de l'environnement, le travail des enfants, le travail des femmes, celui des prisonniers etc., pris en considération lors de l'établissement d'une relation commerciale ou d'un investissement dans certaines parties du monde ? Ces critères sont-ils susceptibles de résister à leur publication ?
- De quelle façon la communication de l'entreprise et la politique sociale de l'entreprise sont-elles prises en compte dans le processus de mise en pratique des règles de comportement ? Existe-t-il un concept de coresponsabilité et de participation active à l'évolution de la société (Good Corporate Citizenship, Public Private Partnership)?

**4. Exemple et autonomie: un comportement exemplaire et un engagement personnel à tous les échelons de la direction d'une organisation sont la condition du succès du Système de Management par les Valeurs. La même règle s'applique concernant la capacité et la garantie des compétences décisionnelles des collaborateurs en situations de conflit éthique pour lesquelles il n'existe aucune directive ni procédure explicite dans le Système de Management par les Valeurs. Ceci prend en considération le fait qu'il ne peut y avoir de règle de comportement ni de mode de procédure concret pour chaque situation susceptible de survenir dans le quotidien d'une organisation.**

- Exigences fondamentales:
- compétence et responsabilité de la direction générale de l'entreprise
  - engagement public et permanent de la direction envers les objectifs du SMV et leur mise en oeuvre
  - mesures spécifiques de formation pour les différents domaines d'activité de l'entreprise et les collaborateurs

**5. Ressources: des moyens (financiers et humains) sont à affecter selon la taille de l'organisation et l'ampleur du Système de Management par les Valeurs**

- Exigence fondamentale:
- Pendant la période d'introduction du SMV, les entreprises et les groupes d'entreprises de moins de 1.000 salariés doivent désigner un chef de projet doté de l'expérience nécessaire (au

moins 1 an) qui sera responsable de la mise en oeuvre. Cette fonction comprend, en particulier, l'aide à la rédaction de la déclaration des valeurs, à l'organisation et à la mise en place des mesures de formation, à la communication interne et externe ainsi qu'à l'élaboration de directives, de règles de comportement et de procédure propres à chaque domaine et à chaque fonction.

- les entreprises et les groupes d'entreprises de moins de 1000 personnes doivent, pendant la période d'introduction du SMV, désigner un délégué au projet (100% du temps de travail normal d'un salarié à temps complet) disposant de l'expérience nécessaire (deux ans minimum) qui prendra en charge la responsabilité opérationnelle et la mise en pratique. Cette fonction comprend en particulier l'aide à la rédaction de la déclaration des valeurs, à l'organisation et à la mise en place des mesures de formation, à la communication interne et externe ainsi qu'à l'élaboration de directives, de règles de comportement et de procédure propres à chaque domaine et à chaque fonction.

Une société peut déroger à cette exigence lorsqu'elle fournit la preuve qu'elle est en mesure de s'acquitter des tâches nécessaires grâce à une gestion du projet par des mesures et des structures équivalentes. La fonction du chef de projet ou du délégué au projet peut être également assumée par un conseiller extérieur compétent.

**6. Communication: la communication interne et externe des valeurs d'une organisation et des directives et règles de comportement et de procédure sont, parallèlement à l'évaluation permanente, le meilleur moyen de justifier d'un engagement crédible envers le Système de Management par les Valeurs.**

- Exigences fondamentales:* en interne deux au moins des mesures suivantes sont à mettre en place, la publication étant impérative:
- publication au sein de l'entreprise
  - entretien avec le supérieur hiérarchique
  - réunions par groupes
  - information des nouveaux collaborateurs
  - information du comité d'entreprise
  - CD-ROM
  - journal interne
  - Intranet / Internet

À l'extérieur, au moins deux des mesures suivantes sont à mettre en place, la communication envers les partenaires commerciaux étant impérative:

- communication envers les partenaires commerciaux
- campagne de presse
- journal interne
- discussions avec les groupements d'intérêts externes
- hot-line publique pour les questions éthiques
- bilan social et environnemental
- information des syndicats
- Rapport d'activités
- CD Rom
- Internet

**7. Motivation: conformément aux directives et aux règles de comportement et de procédure, des structures ayant pour but d'encourager les comportements exemplaires et conformes aux valeurs et de sanctionner les actions qui leur sont contraires doivent être mises en place.**

- Exigences fondamentales:*
- inclusion du SMV dans les contrats de travail et/ou les directives de travail ou de service et/ou les systèmes d'évaluation des cadres et des collaborateurs en général.
  - sanction des actions illégales ou en contradiction avec les valeurs

**8. Evaluation: les procédures d'évaluation du Système de Management par les Valeurs ont pour objectif la justification et la vérification du processus et la pérennité de sa mise en pratique. L'auto-évaluation en constitue le fondement. Il incombe à l'organisation en charge de l'évaluation de décider si une institution extérieure doit être impliquée.**

- Exigence fondamentale:*
- mise en place d'un management de l'évaluation et de la documentation

**9. Documentation: la documentation du Système de Management par les Valeurs et de son mode d'évaluation ont pour objet une meilleure compréhension de sa mise en oeuvre et de ses applications. La forme de cette documentation doit correspondre à la structure de l'organisation et être conçue en vue d'une utilisation par les systèmes de documentation à venir. Elle doit par ailleurs satisfaire à des critères légaux de forme et de mode d'archivage.**

- Exigence fondamentale:*
- une documentation instructive et globale sur le SMV et les incidents de la pratique commerciale déterminants pour le questionnement éthique, ainsi qu'une documentation sur les procédures et les résultats de l'évaluation doit être disponible.

**10. Estimation/bilan: les instances directrices de l'organisation sont tenues de fournir régulièrement un bilan de l'efficacité du Système de Management par les Valeurs. L'estimation a pour but de garantir la qualité du Système et d'assurer son adaptabilité à des modifications des conditions-cadres.**

- Exigence fondamentale:*
- le bilan doit être effectué au moins une fois par an et faire l'objet d'une documentation.