

Les valeurs humaines sont -elles compatibles avec le succès d'une entreprise?

ECONOMIE

Qu'est-ce qu'une entreprise locale, durable, humaine et prospère? C'est autour de cette question que des dirigeants économiques étaient invités à réfléchir et à partager leurs visions et leurs solutions dans le cadre des troisièmes Rencontres Horizon, organisées par Crêt Bérard à Puidoux. Parmi les invités, Jean-Pascal Bobst, CEO Bobst Group, fondé à Lausanne il y a 125 ans, Frédéric Hohl, directeur exécutif de la Fête des Vignerons 2019, et Sofia de Meyer, fondatrice d'Opaline-factory à Orsières. Facteurs clés du succès, selon eux: l'ancrage local, une vision claire et un engagement fort en termes de valeurs humaines et sociétales. Eclairage.

Magaly Mavilia

6 milliards

Ce que stress et absentéisme coûtent aux entreprises chaque année (en frs, selon Promotion santé suisse).

«**A** quoi nous tenons? Quel avenir nous construisons dans les valeurs que nous voulons décliner?» C'est autour de cette réflexion globale, abordée chaque année à travers un thème, qu'Alain Monnard, pasteur résidant à Crêt-Bérard, a construit les Rencontres Horizon. Le message et la proposition sont de s'octroyer un moment «à part», non seulement pour se poser ces questions essentielles pour notre bien-être, mais pour découvrir comment les autres les vivent et les mettent en pratique.

«En 2015, un neurologue a comparé notre civilisation à une immense crise épileptique. Un système neuronal en surchauffe qui perd la conscience et la capacité de discernement», relevait Sibylle Heumert Doullafakar, membre du comité d'organisation des Rencontres Horizon, en introduction de leur troisième édition, qui s'est tenue à Puidoux le 21 février. Dans ce contexte, quelle est la place et quel rôle donne-t-on aux valeurs fondamentales dans une entreprise? Quelle est la plus-value, concrètement? «Un entrepreneur qui a du succès a une idée claire de la vision, de la mission et des valeurs portées par l'entreprise, analyse Daniel Amrein, économiste et professeur à la HES-SO Valais. Lorsque l'on parvient à fédérer et montrer par l'exemple que l'on est performant économiquement en intégrant des valeurs, c'est extrêmement mobilisateur.» (lire son interview ci-contre).



«Si nous ne parvenons pas dans nos entreprises à remettre la notion de l'humain, il n'y aura pas de durable et pas de prospère»

Sofia de Meyer, fondatrice d'Opaline-factory

«Pourquoi je me lève chaque matin?»

Directeur général d'un groupe présent dans plus de 50 pays, Jean-Pascal Bobst ne craint pas de partager les valeurs fondamentales qui lui donnent envie «de se lever chaque matin» et son intervention était aussi inattendue que déconcertante. «Les chiffres, c'est sec, travailler, c'est sec», confie cet homme à la tête de 5'500 collaborateurs. Contre toute attente, sa préoccupation centrale n'est pas la création de valeur financière qui, pour lui, est une conséquence. «Ce n'est pas le résultat, mais la façon d'être qui est primordial.» La notion de raison

d'être, du pourquoi je fais cela et quel sens je veux donner à mon entreprise est nouvelle dans le management, mais «très fondamentale dans la gestion de l'entreprise», estime Daniel Amrein.

«Une entreprise avec un cœur»

Pour Jean-Pascal Bobst, la question a été de savoir comment traduire ses valeurs chrétiennes, «qui sont des valeurs universelles», au cœur de son entreprise. Cela a passé par une définition claire et une formation de coaching des 150 cadres qui transmettent ces valeurs aux collaborateurs. «Quel est le projet d'avenir, quel est l'espoir que l'on donne à nos employés? Comment valoriser l'être humain, le savoir et le savoir-être? Ma démarche, confie Jean-Pascal Bobst, c'est d'aimer l'autre, de me mettre à son service et qu'il comprenne qu'il est précieux. Je pense que par amour, compassion et ouverture, on peut toucher le cœur des gens. J'aimerais avoir une entreprise avec un cœur. C'est ce qui me motive et me donne envie de me lever chaque matin.»

En ce sens, l'entrepreneur applique le principe à l'origine de la Fête des Vignerons en 1797. «À l'époque, raconte Frédéric Hohl, directeur exécutif de la Fête des Vignerons 2019, le plus mauvais tâcheron était convoqué devant l'église et blâmé aux yeux de tous. Jusqu'à ce que quelqu'un ait l'idée de présenter le meilleur. Et c'est à partir de là que ce moment est devenu une fête, parce qu'il y avait une notion de célébration et de joie.»

Du bla-bla marketing?

D'après un sondage de la société française BVA, les salariés des grandes entreprises approuveraient dans l'ensemble (75% des sondés) «ce qui se passe en matière de déontologie et d'éthique dans leur entreprise».

Plaçant en tête de leurs attentes l'éthique interne», à savoir les conditions de travail, le respect des autres et le dialogue avec leur hiérarchie. Pourtant, l'éthique et la déontologie sont avant tout perçues par les employés comme un vecteur d'images pour l'entreprise, mais également comme un levier de la relation client - «améliorer la confiance que les clients ont en elle» (91%), «améliorer la confiance que ses partenaires extérieurs ont en elle» (91%) - ainsi qu'un levier économique visant à «améliorer ses résultats financiers» (80%). Et c'est un fait, selon l'excellente plateforme d'informations largeur.com, «fidéliser et motiver ses employés est un marché estimé à 74 milliards de francs au niveau mondial.» A contrario, en Suisse, le stress et l'absentéisme coûtent 6 milliards aux entreprises chaque année.

La confiance est rompue

«J'ai une conviction et j'y crois dur comme fer, proclame pour sa part Sofia de Meyer, fondatrice d'Opaline-factory à Orsières. Si nous ne parvenons pas dans nos entreprises à remettre la notion de l'humain, il n'y aura pas de durable et pas de prospère. Les jeunes descendent dans la rue pour dire ça suffit. Il y a des burn-out à tous les niveaux.» Réagissant à cette crise globale de confiance, Michael Porter, professeur à l'université d'Harvard, et David Kramer, cofondateur de la société de conseil PSG, alertent dans la Harvard Business Review, les entreprises sur «la nécessité d'adopter un

nouveau modèle de gestion en rupture avec la maximisation de la valeur pour leurs seuls actionnaires. Michael Porter, chantre de la pensée stratégique de la compétitivité, l'affirme: «Pour restaurer la confiance du public et asseoir durablement leur légitimité, les entreprises devront prendre en compte de façon systématique leur impact social.» Mais comment implémenter cela concrètement? Sofia de Meyer s'inspire de la nature pour trouver cet équilibre entre compétition et collaboration, éthique et croissance: «Une fois qu'un arbre est bien ancré dans ses valeurs, sa croissance est en lien avec l'enracinement. Et elle n'aura de sens que si cette croissance peut trouver sa place dans l'écosystème.»

Prendre le risque de ses convictions

Sofia de Meyer a pris le risque de ses convictions avec l'ouverture de son capital à l'ensemble de ses employés et une répartition équitable des marges tout au long de sa chaîne de valeur, inclus l'application d'un salaire linéaire entre tous les employés. «La ressource financière devrait avoir le même rôle que l'eau dans la nature. Elle a un cycle fermé qui nourrit tout l'écosystème», affirme l'entrepreneuse. Et ce ne sont pas des notions de «hippie soixante-huitarde», relève au passage la jeune femme qui porte un joli pantalon vintage. Sa petite entreprise qui vend des jus de fruits naturels à quelque 2'000 points de vente a été nommée «Best for the

World 2017» parmi plus de 2'100 entreprises sélectionnées pour l'exceptionnel impact positif de ses activités, sur ses collaborateurs, l'environnement, la communauté locale et ses clients. Résultat: «Opaline n'a jamais eu de congé maladie. Les gens ne sont pas malades, souligne-t-elle. Nous avons un objectif, oui, mais cela n'a pas empêché de miser sur la stratégie humaine.»

«J'aimerais avoir une entreprise avec un cœur. C'est ce qui me motive et me donne envie de me lever chaque matin»

Jean-Pascal Bobst, directeur général du groupe Bobst



Daniel Amrein:

«Si l'on sait quelles sont les valeurs de l'entreprise, pourquoi on travaille, on est nettement plus motivé»

Seules les entreprises sont capables de résoudre l'équation création de valeur et bien-être des gens et de la planète, estime Daniel Amrein, économiste, professeur associé et coordinateur de la démarche de développement durable à la HES-SO Valais. De 1994 à 2009, il fut membre de la direction de Switcher SA, société de textile pionnière en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. En parallèle, il fonde PME-Durable à Vevey, un bureau de conseil dans les systèmes de management responsable.

Selon l'essai de Porter & Kramer paru dans la Harvard Business Review, l'époque où seule comptait la performance financière est révolue. Ils alertent les entreprises sur la nécessité d'inclure des valeurs sociales et humaines dans leurs modèles de gestion. N'est-ce pas une utopie?

«Je ne crois pas que ce soit une utopie, il existe tellement d'exemples d'entreprises avec de très fortes valeurs et qui sont parfaitement rentables, Bobst, Aproz en Valais. C'est très intéressant de voir que c'est Michael Porter (réf. professeur à l'université d'Harvard), une des icônes du management de ces vingt dernières années, qui amène soudain la notion de valeurs. Sa mission, il le dit lui-même, c'est de faire du plus et tout à coup, il prend conscience qu'il y a un changement de paradigme; que l'entreprise doit jouer un rôle fondamental dans la réduction de tous les grands enjeux sociaux et environnementaux, car c'est majoritairement dans les entreprises que l'on va trouver les ressources nécessaires aux changements. Il affirme, et je m'aligne avec son analyse, que seules les entreprises sont capables de résoudre l'équation création de valeur (économique) et bien-être des gens et de la planète. Les entreprises peuvent faire plus mais surtout mieux.

Les valeurs humaines en entreprises, c'est rentable?

«La notion de la temporalité est fondamentale. A court terme, c'est plus compliqué d'être affirmatif. Mettre en place des valeurs humaines - avoir des horaires flexibles, travailler à la maison ou offrir des demi-tarifés pour éviter les bouchons - ce n'est pas une action en bourse. Il va falloir du temps jusqu'à ce que cela se décline en effets, qui sont attestés par un grand nombre d'études. Le turn-over coûte à l'entreprise jusqu'à trois salaires annuels (réf. le taux de rotation du personnel). L'absentéisme et les burn-out ont un impact énorme sur la rentabilité mais aussi sur la motivation d'une équipe. L'entreprise qui met en place des mesures de ce type verra à coup sûr de vraies retombées économiques.»

Les nouveaux modèles de gestion insistent sur la plus-value d'une définition claire des valeurs pour générer de l'engagement, améliorer l'image de l'entreprise et la loyauté des salariés à son égard. Théorie ou notions essentielles?

«Pour moi, c'est vraiment essentiel. Si l'on sait quelles sont les valeurs de l'entreprise, pourquoi

on travaille, on est nettement plus motivé. C'est évident. Quant à l'image, c'est un mécanisme qui fonctionne. Montrer que l'on a pris ses responsabilités par des engagements concrets augmente le potentiel de sympathie et accroît la clientèle et sa fidélité.

Ces notions sont-elles applicables et bénéfiques à l'échelle d'une PME?

«Je crois fondamentalement à l'aspect local. Autant les enjeux sont mondiaux, autant je crois que la réponse sera aussi et peut-être avant tout locale. C'est un vrai défi, parce que, à mon avis, nous n'avons pas encore trouvés les bons mécanismes. Le lien reste à faire entre valeurs humaines, réchauffement climatique et ma petite boulangerie. Mais je pense que des mécanismes comme l'ancrage territorial peuvent parler plus directement: quel est mon rôle et en quoi je peux participer à la beauté, au bien-être et au succès économique de ma région?»

«Si l'on sait quelles sont les valeurs de l'entreprise, pourquoi on travaille, on est nettement plus motivé», assure le professeur Daniel Amrein.

