

L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier

Samuel MERCIER,

Maître de Conférences, FARGO/LATEC,

IAE Dijon, Université de Bourgogne, France

Courriel : Samuel.Mercier@u-bourgogne.fr

Introduction

Un nombre croissant d'entreprises cherchent à faire de la diffusion de leurs valeurs clés un axe stratégique majeur de différenciation. A la suite des travaux de Desreumaux (1998 : 78), il est possible de décrire toute organisation comme étant une configuration complète de trois types d'éléments interreliés : une infrastructure d'activités productives, une sociostructure de relations entre individus et groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées. Cette superstructure, qui représente l'ensemble des représentations et interprétations de la vie collective, vise à stabiliser l'entreprise, à maintenir son identité et sa cohérence.

Le questionnement sur les valeurs clés (ou réflexion axiologique) est un processus de plus en plus largement répandu dans les entreprises qui souhaitent réaffirmer l'existence et la force de leur culture face aux mutations de l'environnement socio-économique. Il traduit des réflexions nouvelles portant sur l'entreprise vue d'abord comme une société humaine.

Jusqu'à présent, les positions de l'entreprise concernant la nature de son activité, son métier, la nature de ses relations avec les différentes parties intéressées, restaient très largement implicites (même si Andrews, en 1971, avait mis en évidence l'importance de la clarification des valeurs des dirigeants). Aujourd'hui, l'entreprise éprouve le besoin de

formaliser son idéologie comprenant un ensemble de normes, de valeurs et de croyances communes sur ce qu'est la mission de l'organisation et la bonne façon d'animer les personnels (Desreumaux, 1998 : 141).

Notre communication vise à analyser ce phénomène actuel d'instrumentalisation des valeurs de l'entreprise comme force d'homogénéisation. L'organisation peut-elle gérer sa dimension axiologique et en faire une ressource stratégique ? Quelles sont les conditions de succès d'une telle démarche ?

Nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions en nous référant à la démarche axiologique initiée en 1999 dans le groupe Fournier.

Cette entreprise, créée à Dijon en 1880, a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de francs (dont 44 % réalisés à l'étranger) et emploie plus de 4200 collaborateurs.

Le groupe comprend trois grandes divisions :

- la branche pharmacie représente 71 % du chiffre d'affaires en 1998 et 62 % des effectifs de l'entreprise ;

- la division Urgo Soins et Santé a comme métier la première urgence, la médication familiale et la cicatrisation. Elle représente 17 % du chiffre d'affaires en 1998. Urgo occupe le 3^{ème} rang européen et le 6^{ème} rang mondial des producteurs d'adhésifs à usage chirurgical ;

- la division Plasto Adhésifs et Polymères propose un savoir-faire technologique pour l'industrie automobile, la santé, le bâtiment et le bricolage. Elle représente 12 % du chiffre d'affaires en 1998.

Entre juin et octobre 1999, nous avons eu l'opportunité de participer aux travaux du groupe de travail mis en place dont la mission était de clarifier les valeurs fondamentales de l'entreprise. Cela nous a permis de recueillir des informations, des documents internes en

rapport avec cette démarche et de mener des entretiens avec les membres du groupe de travail.

Nous présenterons, dans un premier temps, le cadre théorique mobilisé pour notre recherche, puis, nous exposerons le processus de réflexion élaboré par le groupe Fournier.

Enfin, nous mènerons une discussion portant sur les conditions de réussite et les limites d'une telle démarche axiologique.

Le cadre conceptuel de la recherche

Le lien culture-système de valeurs

L'entreprise est de plus en plus considérée comme une institution sociale et un système symbolique et culturel. Pour Schein (1985), la culture est un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédure adéquate pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés.

La culture se construit selon un processus d'apprentissage tout au long de l'histoire de l'entreprise au fur et à mesure des réactions de l'organisation face aux situations nouvelles. Cette construction délimite les frontières de l'entreprise, elle crée une distinction entre une organisation et les autres, et permet de transmettre une certaine identité à ses membres.

Il convient de noter que la culture n'est pas spontanément répartie de façon homogène dans l'entreprise. Toute organisation contient forcément des sous-cultures qui influencent plus ou moins fortement la culture organisationnelle globale.

La culture est donc un construit social qu'il est difficile de faire évoluer. Paradoxalement, posséder une forte culture peut s'avérer être un inconvénient majeur si elle ne convient pas aux exigences requis par l'environnement.

La culture comprend un ensemble complexe de valeurs, croyances, symboles, mythes et pratiques. Notre analyse se porte sur l'un de ses éléments importants : l'idéologie organisationnelle. Cette idéologie se réfère aux croyances et valeurs explicitement énoncées par les dirigeants de l'entreprise, elle vise à fournir une légitimité à l'organisation et un cadre de référence pour l'action.

Une valeur est une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps (Bergeron, 1997 : 94).

A la suite des travaux de Bucki et Pesqueux (1995 : 11), deux types de valeurs peuvent être distinguées : les valeurs constitutives et les valeurs comportementales.

Les valeurs constitutives sont préalables à la formation d'une structure sociale. Elles sont à la base de toute organisation et expriment ses finalités.

Les valeurs comportementales permettent d'apprécier la conduite des acteurs et des les inciter à se comporter dans le sens de la convergence des buts. Elles constituent les références de jugement des acteurs en termes de mal et de bien.

La formalisation de l'idéologie organisationnelle procède d'une recherche de cohérence dans le fonctionnement collectif d'une société humaine. En période de mutation, les valeurs permettent de stabiliser et de contrer les inquiétudes, elles donnent des repères aux individus.

Les valeurs clés sont généralement considérées comme étant cruciales pour le succès d'une organisation donnée. Ces croyances et convictions influencent de façon déterminante le comportement des membres organisationnels puisqu'elles déterminent la façon dont les membres perçoivent les problèmes et prennent leurs décisions.

Barnard (1938) est l'un des premiers auteurs à avoir examiné les responsabilités morales des dirigeants. Drucker (1981 : 28) met en évidence leur influence prépondérante sur le

climat et les rapports sociaux. De même, les travaux de Kotter et Heskett (1992) suggèrent un lien étroit entre le respect de valeurs affichées par l'entreprise (celles auxquelles les salariés peuvent adhérer) et longévité. De fait, la plupart des entreprises multinationales attribuent une grande partie de leur succès à un attachement indéfectible à quelques valeurs clés.

La création d'une culture de confiance au sein d'une entreprise semble revêtir une importance stratégique.

La réflexion axiologique dans le cadre de l'approche « Ressources »

La théorie des ressources (Wernerfelt, 1984) relève d'une approche globale de l'entreprise considérée comme un ensemble spécifique de ressources, qualifiées de compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1993).

Les ressources de la firme sont identifiées à l'ensemble des actifs, des capacités, des processus organisationnels, de l'information, des connaissances que l'entreprise contrôle et qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité (Koenig, 1999, p. 205).

L'attribut essentiel d'une ressource réside dans sa capacité à exploiter une occasion ou à conjurer une menace. Aucune sorte de ressource n'est donc à écarter du moment qu'elle peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable.

Cette vision incite à se pencher sur la politique générale de l'entreprise : sa vocation, ses métiers et les savoir-faire exigés pour les mettre en œuvre. En effet, la personnalité de chaque organisation s'explique par la spécificité des compétences qu'elle détient et par sa capacité à les combiner de façon originale. C'est cette combinaison qui procure à la firme un avantage concurrentiel.

L'approche « Ressources » renouvelle considérablement la vision stratégique traditionnelle de l'entreprise. En se plaçant dans ce cadre, on peut se demander si la réflexion axiologique est identifiée par les entreprises comme une ressource organisationnelle clé (sous-jacente aux autres ressources) qu'il s'agit de gérer. Ainsi, la différence de performance entre les organisations peut s'expliquer, en partie, par le fait que certaines savent gérer leur dimension symbolique tandis que d'autres ne la maîtrisent pas. Nous souhaitons nourrir ces réflexions en présentant le travail de réflexion axiologique mis en place par le groupe Fournier.

La démarche du groupe Fournier

Le constat d'un écart anormal entre valeurs et pratiques

Le groupe Fournier possède une forte culture d'entreprise familiale et doit s'adapter, à présent, à un environnement en pleine mutation. En effet, la concurrence est de plus en plus intense, le développement des fusions s'accélère et l'actionnariat des entreprises internationales se modifie profondément avec l'émergence des investisseurs institutionnels que sont les fonds de pension.

De plus, le secteur de la santé connaît lui-même d'importants bouleversements : le renouvellement des portefeuilles de produits est de plus en plus coûteux, de nouveaux acteurs apparaissent (biotechnologies), les gouvernements dans tous les pays du monde encouragent le développement des produits génériques afin de soulager le coût de la santé dans les budgets publics.

C'est avec le lancement du Lipanthyl en 1975 que le groupe Fournier s'est positionné au sein de l'industrie pharmaceutique et s'est développé internationalement. Encore aujourd'hui, la branche pharmacie vit principalement de ce médicament.

Depuis le début des années 90, l'entreprise a connu un véritable tournant stratégique amorcé avec une forte croissance aussi bien interne qu'externe de 1990 à 1994. Le groupe ressent alors le besoin de s'adapter et adopte une nouvelle stratégie à long terme en 1997.

Son objectif est de devenir un groupe européen à vocation mondiale sans pour autant renier ses racines : concilier des pratiques de management modernes avec des valeurs ancrées sur la culture familiale.

De fait, malgré cette forte croissance, le groupe est resté familial : son Président, Jean Le Lous, âgé de 87 ans, travaille dans l'entreprise depuis 1942 et plus de 90 % des actionnaires proviennent de sa famille. Fournier, très attaché au passé, vit parfois difficilement les changements récents. Son souhait de rester une entreprise de taille humaine se retrouve dans la réaffirmation par la direction du principe : « Sur toute décision, nous devons faire prévaloir la communauté humaine que nous formons ».

Or, une enquête de climat réalisée en 1998 montre un décalage entre les principes affichés de responsabilité, transparence, esprit d'équipe et les perceptions du personnel. Ce dernier dénonce la politique de la langue de bois, le manque de dialogue avec la hiérarchie et l'absence de relations basées sur la confiance.

La direction du groupe prend alors conscience de l'apparition d'un écart croissant entre valeurs et pratiques. Le groupe semble perdre une partie de son identité, un effort important est à accomplir si l'entreprise souhaite préserver ses racines.

Ainsi, émerge un besoin de clarifier les principes fondamentaux qui guident les choix de l'entreprise. Cette situation nouvelle fait ressentir la nécessité d'une référence axiologique pour permettre à l'ensemble du personnel de comprendre le sens de la stratégie actuelle et pour qu'il puisse y adhérer.

Ce besoin de se retrouver autour de valeurs communes est vu comme essentiel pour préserver l'identité de l'entreprise et est présenté comme un fondement garant de la réussite future.

Le processus de réflexion axiologique

La démarche est initiée en février 1999 lors de la réunion des cent principaux managers du groupe. Chacun doit, d'une part, s'approprier la stratégie de l'entreprise pour les 6 ans à venir, et d'autre part, est invité à réfléchir sur les valeurs communes du groupe en formant des ateliers d'une dizaine de personnes.

Cette manifestation est également une occasion de sensibiliser les managers à l'importance de traduire ces valeurs dans les comportements et actes.

A l'issue de cette journée, cinq valeurs sont affirmées comme primordiales et structurantes : le respect des personnes, la responsabilité, l'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise et la transparence (sans aucun souci de hiérarchisation de ces valeurs entre elles).

L'entreprise Fournier ne cherche pas à aboutir à la formalisation d'un ensemble de valeurs énoncées de façon théorique qui aurait pour fonction d'idéaliser les pratiques. Ces cinq valeurs partagées collectivement doivent être mises en pratique dans les spécificités propres à chacune des entités du groupe. Fournier a donc la volonté de faire partager ces valeurs au plus grand nombre en les communiquant progressivement par l'exemple.

Le responsable de la communication interne est chargé de poursuivre la réflexion. Durant le mois de mai, chaque manager est invité à approfondir la réflexion : il s'agit de remplir un questionnaire portant sur la déclinaison des cinq valeurs identifiées en processus et actions.

L'objectif est de mettre en évidence des écarts entre ces valeurs et les pratiques actuelles et de soulever les difficultés de leur concrétisation dans le fonctionnement de l'entreprise.

Environ 40 % des questionnaires envoyés sont retournés au responsable de la communication interne. Les réponses font ressortir :

- les problèmes posés par l'information et la communication. L'enquête met en évidence un certain manque de communication interpersonnelle élémentaire, de partage de l'information et de repères concernant la confidentialité ;

- un sentiment d'incertitude lié à une clarification insuffisante des rôles et des objectifs ;

- un besoin de formation, notamment pour des comportements managériaux : écoute, accueil des clients.

Il convient également de noter une forte focalisation dans le discours des cadres sur le client plutôt que sur la dimension organisationnelle.

Le responsable de la communication interne met alors en place un groupe de travail d'une dizaine de personnes volontaires issues de ces 100 managers. Sa mission est d'élaborer une synthèse des contributions fondées sur la réaffirmation des valeurs clefs du groupe.

Afin que le travail soit représentatif de l'entreprise toute entière, la composition du groupe respecte un savant équilibre entre les divisions du groupe et entre ses différentes fonctions.

De juillet à septembre 1999, le groupe de travail élabore, au cours de quatre réunions, la définition des valeurs repérées et l'explicitation de leur philosophie par l'illustration d'actions de déclinaisons.

Le document de travail intermédiaire est structuré de la façon suivante (pour chacune des cinq valeurs repérées) :

- formalisation de la valeur et explicitation de la philosophie sous-jacente ;

- illustration par des actions de déclinaison des valeurs. L'objectif est de formaliser le lien entre les valeurs et les pratiques professionnelles. Dans le choix des actions de déclinaison, les différentes fonctions du groupe sont représentées (marketing, industrie, GRH).

Les cinq valeurs sont donc explicitées :

- le respect de la personne (et de l'autre) est entendu dans un registre aussi bien interne qu'externe (prise en compte de la relation avec le client). Il repose sur le principe suivant : traiter l'autre comme je souhaiterais que l'on me traite ;
- la responsabilité est la prise de conscience des conséquences de ses choix et de ses actes, c'est-à-dire les assumer et être prêt à en répondre. Elle s'exprime à un triple niveau : individuel, collectif et social ;
- l'esprit d'équipe définit une collaboration étroite entre les personnes réunies dans une tâche commune ;
- l'esprit d'entreprise sous-entend initiative, action et mouvement. Il s'agit donc de favoriser les initiatives en créant des conditions favorables à la prise de risque et à l'expression des idées.
- la transparence se décline autour de la question de la communication interpersonnelle et de la gestion de l'information : favoriser l'accessibilité et la compréhension de l'information.

La concrétisation des valeurs dans la pratique.

La synthèse réalisée par le groupe de travail est validée par la direction du groupe en septembre 1999.

Il s'agit alors de passer à une étape d'appropriation de la réflexion au niveau de chaque division : les différents membres du groupe de travail sont chargés d'animer le processus dans leurs unités respectives. Chaque division est tenue de choisir des actions prioritaires à partir de l'orientation proposée par le groupe de travail pour concrétiser cette réflexion axiologique. Se met donc en place, un plan de communication à destination de tous les niveaux hiérarchiques concernés par la traduction des valeurs dans l'animation du management au quotidien.

La prise de conscience des écarts entre intentions exprimées et réalité vécue doit entraîner des actions correctives associées, vues comme source de progrès.

Discussion : conditions de réussite et limites de cette démarche

La démarche précédente illustre bien l'importance récente donnée à la réflexion axiologique dans les organisations. Cette définition et affirmation des valeurs centrales s'inscrit dans la recherche des conditions d'une plus grande performance individuelle et collective.

Pour savoir si l'entreprise peut faire de l'axiologie une ressource stratégique, il convient, d'une part d'analyser la cohérence de la démarche avec les autres éléments de la politique générale de l'entreprise et, d'autre part de s'intéresser au problème de l'écart entre les valeurs énoncées et leur mise en pratique.

Le besoin d'une politique générale cohérente

La démarche axiologique nécessite de trouver une cohérence globale entre culture, stratégie, organisation et ressources.

L'articulation entre stratégie, compétences et axiologie.

L'un des enjeux de la poursuite du processus de réflexion sur les valeurs réside dans son articulation et sa complémentarité avec la dimension stratégique de l'entreprise.

La réflexion axiologique intervient en amont de la stratégie de l'entreprise. Le groupe Fournier s'est donné comme objectif de devenir à l'horizon 2005 un groupe européen à vocation mondiale. Cette ambition est déclinée en plans d'actions dans différents domaines stratégiques qui doivent être menés en respectant les valeurs énoncées. Ce respect est loin d'être une évidence.

Ainsi, parallèlement au travail engagé sur les valeurs, la direction des ressources humaines a mis en place une réflexion portant sur les compétences de management. L'objectif est de mener une stratégie d'identification et de développement des compétences génératrices de performances pour aboutir à des référentiels de compétences spécifiques et transversales.

Or, les résultats d'une enquête sur les compétences fondamentales menées par questionnaire auprès de 70 cadres (parmi les cent principaux) font apparaître des préoccupations opposées à celles mises en évidence dans la réflexion axiologique. Lorsque l'on demande aux managers ce qu'ils considèrent être les compétences les plus importantes, ils répondent majoritairement : pensée stratégique, utilisation des données financières, capacité d'influencer et de négocier.

L'écoute, l'exemplarité, la responsabilité, le management relationnel ne font pas partie des compétences à valoriser.

L'écart entre les deux discours est donc considérable. Une des conditions du succès de ce travail sur les valeurs est donc de parvenir à mettre en phase compétences managériales et valeurs énoncées par la sensibilisation des managers.

La recherche d'une cohérence entre axiologie et structure.

L'entreprise s'est constituée en confédération de PME sur des marchés différents, ce qui pose la question de la synergie réelle entre ces différents métiers et de la nécessité de leur coexistence au sein d'un même groupe.

Le groupe est donc confronté au dilemme suivant dans sa clarification des valeurs :

- faut-il d'abord chercher les points communs des sous-divisions et essayer de construire un discours autour des valeurs qui prenne en compte quelques traits de chaque sous-culture ?
- faut-il accompagner la réflexion sur les valeurs communes par un travail sur l'émergence d'une structure plus homogène et unie ?

Nous remarquons que l'effort de cohérence entre le discours axiologique et la réalité suscite une réflexion plus globale sur la recherche des points communs entre les sous-cultures de l'entreprise.

Si la structure de l'entreprise tend vers un système décentralisé (ce qui semble être le cas en ce moment), il est difficile d'énoncer des valeurs adaptées à la réalité de chacune des parties autonomes du groupe.

Pour résoudre le dilemme, une solution intermédiaire a été choisie : les cinq valeurs ont émergé d'une réflexion commune des managers des différentes divisions et chaque division est ensuite libre de les concrétiser en les adaptant à sa sous-culture.

Ainsi, la réflexion mise en place rend compte de la dimension Groupe (clarification des valeurs centrales) mais elle s'inscrit également dans les spécificités des divisions pour s'ancrer dans les pratiques quotidiennes.

La réussite de la démarche dépend donc de la préservation de ce subtil équilibre entre intégration et autonomie.

La direction joue un rôle crucial puisqu'elle transforme la vision et personifie les stratégies et valeurs. La cohérence de la réflexion axiologique avec les éléments de la politique générale est nécessaire mais non suffisante. Il s'agit également d'appliquer le discours axiologique sur le terrain.

Comment faire coïncider discours axiologique et réalité ?

Pour réduire l'écart entre les valeurs énoncées et pratiquées, deux questions sont à résoudre : celle de l'appropriation de ces valeurs par les membres organisationnels et le lien entre valeur, attitude et action.

Le problème de l'appropriation des valeurs.

Une des clés du succès réside, en premier lieu, dans l'appropriation des valeurs énoncées par les managers.

Les cinq valeurs mises en exergue ont émergé des travaux des cent principaux managers. Il reste à se demander si la synthèse réalisée par le groupe de travail et validée par la direction de l'entreprise reflète l'état d'esprit de ceux qui ont répondu au questionnaire sur les valeurs.

Nous avons donc comparé le contenu des quarante questionnaires en regroupant les réponses des managers valeur par valeur avec le contenu de la synthèse élaborée par le groupe de travail.

Cette comparaison a été effectuée à l'aide du logiciel de statistique textuelle SPAD.T. L'analyse des correspondances qui permet de décrire les liaisons entre plusieurs variables montre des résultats satisfaisants (voir le graphique 1 de la page suivante).

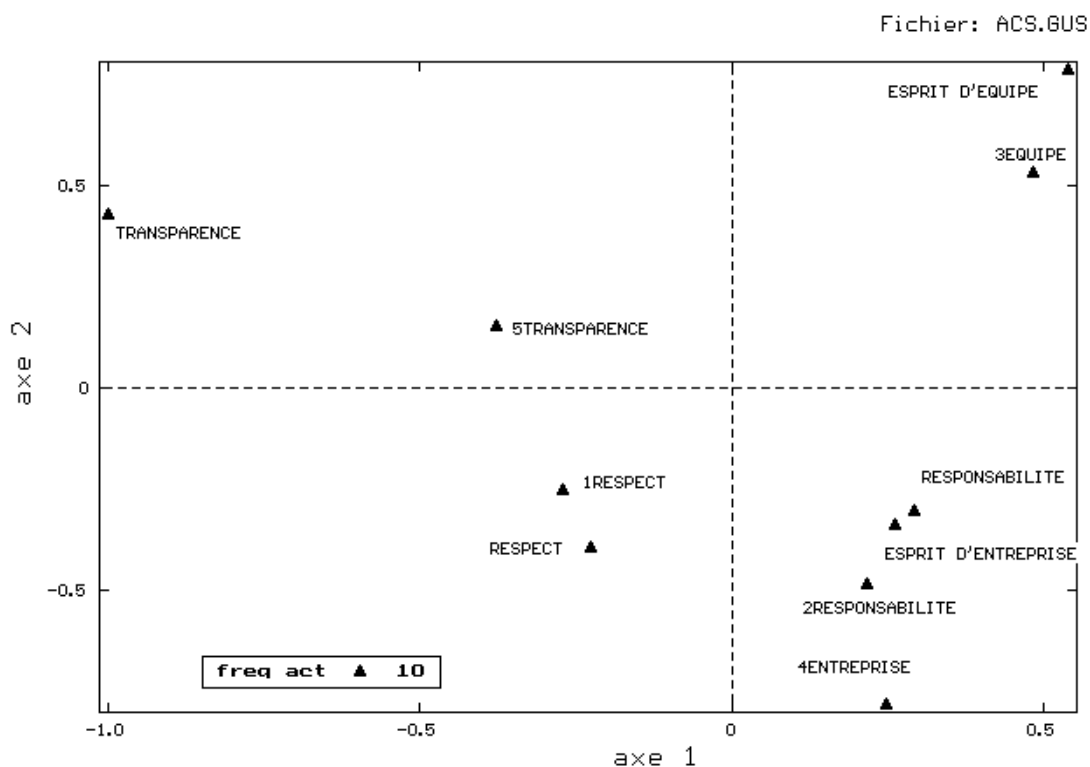
Les points identifiés par l'intitulé des cinq valeurs représentent les réponses apportées par l'ensemble des managers à chacune de ces valeurs. Il convient de constater la proximité de contenu des deux valeurs responsabilité et esprit d'entreprise.

Les trois autres valeurs ont donné lieu à des réflexions bien distinctes. Il convient, en effet, de rappeler qu'une proximité des points traduit une similitude dans leur contenu. Le graphique 1 met en évidence une forte dispersion des points autour de l'origine.

Les points dénommés 1respect, 2responsabilité, 3équipe, 4entreprise et 5transparence représentent les synthèses pour chaque valeur élaborées par le groupe de travail.

On note une forte proximité entre les points qui représentent le discours des managers sur chacune des valeurs et ceux qui expriment la contribution du groupe de travail. Le document de synthèse reflète donc correctement les préoccupations exprimées par les managers, sauf peut-être pour la transparence où l'écart semble être plus important.

Graphique 1 : Comparaison du discours des managers et de la synthèse effectuée par le groupe de travail



On peut donc émettre l'idée que les managers ayant répondu au questionnaire seront en mesure de s'approprier le contenu du document de synthèse.

Toutefois, nous avons souligné que seulement 40 % des 100 managers avaient participé à cette enquête. Se pose donc le problème de l'appropriation des cinq valeurs pour ceux qui ne se sont pas exprimés.

Plus globalement, la démarche axiologique présentée dans la section précédente est restée confisquée par le sommet stratégique : seul le top management a été impliqué.

L'ambition de départ étant d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, nous retombons sur les limites énoncées par Habermas lorsqu'il énonce son principe d'éthique de la discussion : «Une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui

peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme » (1986 : 87).

Il appartient à l'ensemble des collaborateurs, par l'échange verbal et la confrontation effective des points de vue, de délibérer de manière discursive sur les valeurs, afin de dégager celles sur lesquelles s'opère un consensus raisonnable. Habermas convient toutefois que cette démarche est très difficile à appliquer dans des organisations où les ressources sont limitées et le temps précieux.

En supposant que ces valeurs soient appropriées par l'ensemble du personnel, reste la délicate question de leur application.

Le problème de la mise en pratique des valeurs énoncées.

Il convient, ici, d'examiner le lien entre les valeurs énoncées et leur concrétisation. La réussite de la démarche dépend en effet de sa capacité à relier attitude et action.

Le discours axiologique pose de sérieux problèmes d'application. A titre d'illustration, l'application de la valeur « Transparence » dans une entreprise ne peut jamais être complète. Toutes les informations ne pouvant être connues de tous, son application n'est donc que partielle.

De même, l'application de la responsabilité est problématique. Être responsable, c'est accepter d'être jugé sur les conséquences de ses actes et d'en supporter les éventuels désagréments. Or, selon Argyris (1998 : 25), les employés font souvent preuve d'ambiguïté : ils ne souhaitent pas forcément être tenu personnellement pour comptable de ce qui se fait.

La concrétisation de cette valeur risque donc de rencontrer des pôles de résistance importants :

- les employés peuvent redouter un supplément de travail ou craindre de ne pas pouvoir assimiler les savoirs exigés ;

- l'encadrement peut souhaiter conserver le pouvoir et l'exercice de l'autorité. Ce dernier se voit confier, par ailleurs, un rôle particulièrement délicat : favoriser l'appropriation des missions confiées tout en assurant le contrôle de leur bon déroulement. Il s'agit donc de faire coexister l'animateur qui fait la promotion de l'exemplarité et de la confiance et le commandant.

Nous pouvons également suggérer l'idée que la responsabilisation individuelle ne s'adapte pas forcément à notre culture nationale. Ainsi, les travaux de Hofstede et Trompenaars consacrés aux différences culturelles dans le management indiquent une distance hiérarchique élevée dans les organisations françaises.

Plus globalement, Francfort et alii (1995) montrent que l'application de la responsabilité (nous pouvons également inclure l'esprit d'entreprise) réclame un apprentissage :

- pour l'acteur dirigeant, d'un nouveau rapport aux subordonnés et à l'autorité,

- pour l'acteur dirigé, de nouveaux repères.

Enfin, la démarche axiologique repose sur l'implication des collaborateurs considérés comme des acteurs. On suppose implicitement que les présupposés à propos des transformations sociologiques et culturelles sont vérifiés : existence de réseaux informels de coordination et de confiance réciproque, d'acteurs intéressés à s'engager dans l'action collective. De même, la présupposition que les individus sont guidés et motivés par des considérations éthiques dans leur conduite est discutable (Clarke, 1995 : 202). Les employés peuvent être tentés d'adopter des comportements opportunistes.

Friedberg (1996 : 326) décrit le fonctionnement de l'organisation comme un état de tension et d'équilibre instable entre ce qui est formalisé et les pratiques effectives plus ou moins visibles. L'équilibre entre la dimension formelle et informelle dans l'entreprise fait l'objet

d'investissements stratégiques de la part des acteurs concernés : tantôt, ils préféreront se retirer derrière le formel pour l'utiliser comme une protection, tantôt, au contraire, ils creuseront activement l'écart.

Conclusion

L'analyse de la démarche axiologique élaborée par le groupe Fournier a le mérite de mettre en évidence une importante évolution dans les démarches d'instrumentalisation des valeurs clés de l'entreprise.

Les premières réflexions ont débouché dans les années 80 sur la formalisation de projets d'entreprise (reposant sur un socle de valeurs énoncées) et au début des années 90 sur l'élaboration d'une politique éthique formelle. Certaines entreprises, souhaitant tirer les leçons des insatisfactions suscitées par ces expériences, tentent de les prolonger, à présent, par des travaux plus pragmatiques afin d'impliquer davantage leurs membres et de réduire l'écart entre discours et réalité.

Ainsi, la démarche du groupe Fournier a pour avantage de permettre à la diversité de s'exprimer et d'encourager les initiatives à l'intérieur de l'entreprise pour mettre en pratique les cinq valeurs. L'entreprise souhaite que la prise de conscience de l'écart entre valeurs énoncées et pratique soit source de progrès. Pour faire vivre la démarche dans la durée, lors de la période d'appropriation de la réflexion par les divisions, des actions prioritaires à mener vont être identifiées. La crédibilité du processus repose alors sur la fixation des objectifs de progrès dans chaque unité et sur la mesure périodique des efforts accomplis à l'aide d'audits appropriés.

La réflexion axiologique est certainement une ressource centrale pour l'organisation, elle se distingue par sa transversalité et se situe en amont des autres ressources.

Toutefois, cette dimension ne se laisse pas facilement domestiquer. Les valeurs demandent du temps, de la maturation. Il ne suffit pas de se mettre d'accord sur une nouvelle vision des choses pour créer une nouvelle culture d'entreprise. Le système de valeurs ne peut se décréter, il résulte des pratiques au sein de l'entreprise. Les membres organisationnels peuvent s'accorder sur le résultat souhaité, sans pour autant avoir les comportements et attitudes nécessaires pour y parvenir. Le discours sur les valeurs doit refléter la réalité organisationnelle. L'engouement actuel pour l'évaluation des performances éthique et sociale des organisations peut-il contribuer à réduire l'écart entre l'idéal et le réel ?

Références bibliographiques

- Andrews, K.J., The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin, New-York, 1971.
- Argyris, Chris, «L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur », L'Expansion Management Review, septembre 1998, 25-30.
- Bergeron, Pierre G., La gestion moderne, une vision globale et intégrée, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1997.
- Bucki, Janusz et Pesqueux, Yvon., «Le système de valeurs et sa dynamique », Cahier de recherche, n° 533, HEC, 1995.
- Clarke, Michael J., « Ethics in Need of Regulation », Journal of Business Ethics, vol.4, n° 4, octobre 1995, p. 202-205.
- Desreumaux, Alain, Théorie des organisations, Editions Management & Société, Caen, 1998.
- Francfort I., Osty F. et Sainsaulieu R., Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- Friedberg, Erhard, «Prescription et ordre moral » in G. de Terssac et E. Friedberg (coord), Coopération et Conception, Octares Editions, 1996, p. 101-121.

- Habermas, Jürgen, Morale et Communication, Paris, Cerf, 1986.
- Hamel, Gary et Prahalad, C.K., « Strategy as Stretch and Leverage », Harvard Business Review, mars-avril 1993, p. 75-84.
- Koenig, Gérard, « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Koenig (coord), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, 1999, p. 199-239.
- Kotter, John et Heskett James, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992.
- Litz, Reginald A., « A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm : Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets », *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, p. 1355-1363.
- Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Wernerfelt B., « A Resource-based View of the firm », Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- Zadek Simon, « Les bons comportements sont-ils rentables ? », Entreprise Ethique, n° 11, octobre 1999, 29-37.