

S'accorder sur les principes, pratiques et valeurs centrales de l'entreprise : Construire une charte de management

De quoi parlons-nous ?

Une charte de management est l'outil de communication interne par lequel l'entreprise va expliciter sa politique managériale : les principes d'actions et les valeurs auxquels devront se référer l'ensemble des collaborateurs.

Initiée et portée au plus haut niveau de l'entreprise, elle doit devenir une référence pour chaque manager qui doit la comprendre, pour mieux se l'approprier, et la déployer auprès de l'ensemble des salariés.

Pourquoi une charte de management ?

Le contexte économique difficile et incertain rend plus nécessaire encore la mobilisation des collaborateurs. Le rôle du manager, soumis à ce défi quotidien, est de rassurer, de donner confiance à ses équipiers pour qu'ils s'engagent à la mesure de leurs compétences. Au-delà de la nécessaire exemplarité dont il doit faire preuve, le manager doit pouvoir s'appuyer sur des outils concrets et simples comme la charte de management afin de :

- Donner du sens à l'action

Les collaborateurs et les managers attendent de leurs dirigeants qu'ils assurent l'avenir de l'entreprise pour laquelle ils se mobilisent en respectant leur travail et leur équilibre personnel mais aussi en donnant la priorité à l'intérêt collectif plutôt qu'à l'intérêt individuel.

Une charte de management permet d'identifier et de diffuser les valeurs auxquelles s'identifie le dirigeant et son équipe. Des valeurs qui doivent nécessairement s'accorder avec la réalité et le projet stratégique de l'entreprise. Il va de soi que les parties prenantes internes ne concourront à la réussite de ce projet que si ces valeurs sont connues de tous, comprises et partagées. **La charte de management est un outil de communication interne qui permet - en lien avec les missions de l'entreprise - d'acter le partage des valeurs et de rappeler l'importance du développement des salariés.**

- Donner des repères à l'action

En identifiant les valeurs essentielles pour le fonctionnement de l'organisation, la charte de management fixe aussi les règles du jeu : celles relatives aux modalités de prise de décision et aux modes de concertation des collaborateurs en fonction de la nature des sujets à traiter, celles relatives au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'organisation du travail et celles relatives à la reconnaissance des mérites et à l'évaluation des compétences.

Un cadre clair grâce auquel salariés et managers vont pouvoir exercer leur mission en transparence et cohérence.

Le projet de charte de management, réalisé par une équipe, doit impérativement être partagé avec les managers et porté par la direction générale. Travail d'écoute et d'échanges avec les collaborateurs, la rédaction d'une charte de management doit être systématiquement suivie d'actions concrètes sous peine de perdre toute légitimité.

La charte de management traduit une culture managériale. Elle guide plus qu'elle n'impose et ne se substitue pas à un référentiel du management qui lui, a pour objectif de préciser la ou les conduites à tenir en fonction des situations individuelles.

Quand doit-on élaborer une charte de management ?

Il n'y a pas de période idéale pour mettre en place un tel outil, toutefois, dans la pratique, l'élaboration d'une charte de management fait généralement suite à une évolution stratégique susceptible d'affecter durablement la culture de l'entreprise :

- lors d'un changement majeur de stratégie : diversification des produits et des secteurs, ouverture à la concurrence, internationalisation etc. Des bouleversements qui impliquent une mobilisation rapide des équipes et des managers ;
- lors du rapprochement entre deux sociétés : dans un contexte de fusion-acquisition, lorsqu'il faut construire une nouvelle culture commune.

Quel contenu pour la charte de management ?

La mise en place d'une charte de management a pour objectif de faire évoluer durablement les pratiques managériales d'une entreprise, **elle suppose donc de travailler non seulement sur les valeurs** (équité, respect des différences, transparence etc.) **mais aussi sur les comportements associés** afin de traduire ces valeurs en principes d'actions concrets.

- **Pour définir les valeurs essentielles** autour desquelles les collaborateurs devront se retrouver, on pourra s'appuyer sur les valeurs déjà pratiquées, parce qu'elles résultent de l'histoire de l'entreprise, qu'elles font déjà sens pour eux et que beaucoup des managers s'y réfèrent sans parfois même en avoir conscience. On complètera ensuite par les nouvelles valeurs vers lesquelles la culture managériale doit évoluer. Par exemple, on insistera sur la culture « client » et le sens du service, si l'entreprise change de cible et vise une nouvelle clientèle.

Cette référence aux valeurs passées, présentes et futures est indispensable pour renforcer l'adhésion des collaborateurs au projet. On veillera aussi à ne pas proposer un nombre trop grand de valeurs afin de ne pas « diluer » le message.

- **Chaque valeur devra ensuite être traduite en actions concrètes.** Sans cela, la charte ne trouvera aucun écho auprès des managers et de leurs collaborateurs qui la considéreront comme beaucoup trop éloignée de leur réalité. A l'inverse, si l'on ne se concentre que sur les principes d'action et donc sur les comportements, le risque est grand que les managers et leurs collaborateurs ne saisissent pas le sens des actions qu'on leur demande de mettre en place. On veillera donc à expliciter chacune des valeurs identifiées comme « centrale » pour lui donner une traduction opérationnelle.

Par exemple : afficher un attachement formel à l'égalité des chances ne suffit pas, il faut le traduire en principes d'actions concrets: « respecter les critères de non-discrimination dans le recrutement ou la promotion interne » ou encore « rémunérer ses collaborateurs en fonction de leur performance ».

Comment élaborer une charte de management ?

Il n'existe pas de méthode « clé en main » pour l'élaboration d'un tel outil : objectifs, méthodes, étapes, personnes à impliquer dépendent de chaque organisation et de l'importance que celle-ci accorde au changement de culture managériale.

Une seule certitude : la mise en place d'un tel outil nécessite un réel engagement, exigeant et bienveillant, de l'équipe de direction et une mobilisation active des managers, ce qui nécessite d'associer ces acteurs d'emblée.

Etapes	Actions
Etape n° 1 : Information	La direction générale - informe de la mise en place d'un nouvel outil managérial - donne les modalités de réalisation de la charte (salariés mobilisés, objectifs et méthodes, calendrier)
Etape n° 2 : Diagnostic	Le groupe projet constitué par la DG est chargé de réfléchir* : - aux valeurs historiques de l'entreprise, - aux implications des changements de stratégie sur ces valeurs - aux principes d'action concrets qui découlent de cette nouvelle stratégie
Etape n° 3 : Validation des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe projet rend sa proposition au comité de direction. Ce dernier sélectionne les différentes propositions du groupe de travail.
Etape n° 4 : Définition des principes d'action	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe projet, en collaboration avec les managers, établit les principes d'action en lien avec les valeurs identifiées Il élabore un projet de charte de management qui associe les deux niveaux (valeurs et principes d'action) et le soumet à la direction générale
Etape n° 5 : Validation du projet de charte managériale et diffusion	<ul style="list-style-type: none"> Validation du projet de charte par le comité de direction Diffusion de la charte de management à l'ensemble des managers**. Communication régulière sur les valeurs et principes de la charte : chaque événement marquant de la vie de l'entreprise doit permettre d'y faire référence

* L'entreprise veillera à constituer un groupe projet « à taille humaine » pour pouvoir échanger efficacement. Ce groupe pourra être animé par une personne extérieure ou un membre de l'entreprise. Dans ce 2nd cas, l'entreprise choisira une personne formée aux techniques de l'animation de groupe et susceptible de s'extraire du fonctionnement quotidien de l'entreprise pour formaliser ce que d'ordinaire on ne voit plus, c'est-à-dire les valeurs pratiquées. Pour réaliser son diagnostic, le groupe projet recueillera le témoignage de toutes les catégories de personnel, notamment celui des managers. Il pourra aussi réaliser une enquête plus systématique par questionnaire. Dans tous les cas, cette consultation devra avoir été validée et soutenue officiellement par la direction générale de l'entreprise.

** Cette charte de management doit être communiquée c'est-à-dire explicitée et détaillée. Le rôle du comité de direction est de vérifier que la charte est comprise, respectée par les managers et diffusée à l'ensemble des équipes