

# Décloisonnons nos entreprises par un système de valeurs d'exigence.

La crise globale actuelle est une crise de valeurs. Elle met à nu le vice, tragique, du capitalisme financier, qui fait triompher l'individualisme et le court terme au détriment du courage, de l'engagement collectif et de la vision.

Mais je refuse, nous devons refuser qu'elle soit fatale.

Nous ne guérirons cependant pas le mal en rapiécant, pour une énième fois, l'outil qui l'a engendré. Nous nous en sortirons par l'audace et l'innovation, celles qui s'imposent tout autant à une nation qu'à une entreprise, pour bâtir, pas à pas, un nouveau modèle de développement.

La voie de remontée sera longue et durera des années, tant la mise sur pied du salubre système de valeurs fort et opérant sera un apprentissage difficile. Il faudra pourtant garder imperturbablement le cap.

Dans l'entreprise que j'ai fondée et où travaillent dix mille personnes dans plusieurs pays, nous avons créé il y a deux années la Direction Centrale des Valeurs, rattachée directement au président. Sa mission est de coordonner, transversalement, les progrès tant dans la définition que dans l'application au quotidien des valeurs du groupe.

La finalité est claire : mobiliser l'énergie et l'imagination de chacun, qui devient acteur, pour « construire ensemble » l'entreprise.

Donner du sens au travail, aux efforts en dynamisant au quotidien l'engagement collectif et l'esprit d'équipe.

Cette Direction oriente les efforts des Directions opérationnelles dans ce but. Elle veille à faire évaluer tout candidat à rejoindre l'entreprise, non seulement sur l'adéquation de son profil professionnel, mais aussi, sur son adéquation à ses valeurs.

Elle veille aussi à intégrer, dans la grille de l'évaluation permanente de tout responsable, non seulement son niveau d'atteinte des objectifs conclus, mais aussi son aptitude, factuelle, éprouvée, à incarner les valeurs du groupe, à les faire appliquer et à les faire progresser.

Elle veille ainsi à faire émerger progressivement, par le terrain et par les actes, les personnalités compétentes et exemplaires des valeurs du groupe, qui seront appelées à renouveler, au moment venu, son équipe dirigeante.

La structuration de cette Direction Centrale des Valeurs ne procède pas d'une utopie naïve, elle est justifiée par notre expérience du terrain. Je suis en effet convaincu, pour l'avoir vécu dans la vie réelle d'entreprise, que la durable réussite de toute stratégie industrielle est basée sur une stratégie sociale



**PHU TRAN VAN**  
Président Fondateur du groupe Corèle International.  
Auteur du Livre « Faire repartir la France et l'Europe la Démocratie volontaire ».  
Edition le Cherche Midi 2011- Prix Cresus 2011.

d'exigence, affichée comme une priorité, qui est elle-même à l'origine de la réussite économique et la pérennise.

Citons l'exemple d'une de nos filiales industrielles qui était en perte plusieurs années durant. Fut arrivé le nouveau dirigeant qui a focalisé l'énergie de son équipe de direction sur les progrès dans l'application des valeurs du groupe. Cette priorité agissante lui a permis de redresser économiquement cette filiale au bout de deux années !

Bien évidemment, chaque entreprise a ses propres valeurs, en fonction de son histoire, de sa culture, de l'environnement dans lequel elle évolue.

Ce qui compte, c'est qu'elles sont stables, incarnées par l'équipe dirigeante du matin au soir, et donc vécues par l'ensemble des membres, tout à l'opposé de l'affichage des valeurs à pur effet « cosmétique », que nous rencontrons encore trop souvent.

Une valeur me semble clé, celle du décloisonnement.

Décloisonnement, au sein des équipes de l'entreprise, d'origines, de cultures, de formations, d'âges, de sexe, certes. Et aussi, décloisonnement entre l'entreprise, la PME, et l'Ecole, notamment par la généralisation de l'apprentissage dans toutes les fonctions et l'interpénétration. Enfin, décloisonnement dans la transmission du leadership qui devra préférer, à la transmission cloisonnée dynastique, la transmission ouverte d'équipe à l'équipe. Il est temps en effet d'abattre la dernière cloison subsistant entre le capital et le travail pour diffuser l'énergie créatrice dans les entreprises. Il est temps de mettre sur pied un système incitatif puissant pour rendre actionnaires de l'entreprise ceux qui la construisent. Il est souhaitable qu'ils en détiennent ensemble la majorité, que l'équipe dirigeante, évaluée sur l'exemplarité des valeurs de l'entreprise tout autant que sur la performance professionnelle, détienne elle-même le contrôle de cet actionnariat interne, pour garantir le cap.

Notre groupe s'engage ainsi dans un plan pluriannuel visant, au terme de 2015, à rendre actionnaires ses « membres clés » à environ 5 ans du salaire de chacun (en moyenne). Ce plan objective le transfert, à cette échéance, du contrôle du groupe à la nouvelle équipe dirigeante.

Le capitalisme social décloisonné (capital unifié au travail) est la clé de la mobilisation redéployée de l'entreprise, et particulièrement des PME, pérennisant leur réussite et, par voie de conséquence, la prospérité économique du pays.

*Tout membre du groupe, quelle que soit sa fonction, peut devenir « membre clé ». Le critère est l'engagement collectif et les valeurs du groupe. La Maison des « membres clés » réunit aussi des ouvriers.*