

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédy PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Adopter un système de valeurs : un atout pour la clinique

La mise en œuvre de la démarche valeurs permet au chef d'entreprise vétérinaire, comme à ses collaborateurs, de donner du sens à ses actions. Cette réflexion nécessite de respecter plusieurs étapes.

Première étape : identifier les valeurs de l'entreprise

Ce travail consiste à repérer les valeurs qui peuvent être éligibles et qui seront retenues. Choisir des valeurs exige de mettre à contribution tous les acteurs de l'entreprise. Cela nécessite parfois de faire appel à un intervenant extérieur pour rationaliser la démarche. Parmi les valeurs éligibles, il faudra établir des possibilités, en sachant qu'il appartiendra toujours au dirigeant de les choisir au final.

«Il est préconisé de mettre en place des actions de contrôle pour savoir si ces valeurs sont incarnées par l'entreprise et donc l'ensemble de ses acteurs.»

Le choix des valeurs est en effet un acte managérial à part entière. De plus, le management doit incarner ses valeurs, cela nécessite de ne pas les subir et d'y croire. On n'adopte pas des valeurs pour faire plaisir ou parce que cela sonne bien ! L'exemplarité étant un des principes les plus forts de l'action managériale, c'est par ce biais que le dirigeant les fera essentiellement vivre.

Deuxième étape : le travail de formalisation

La formalisation des valeurs peut être un acte plus ou moins simple, rapide à mettre en œuvre. Il n'exige pas un plan trop lourd. Toutefois, pour une structure vétérinaire importante avec plusieurs associés et une équipe étoffée, le processus est nécessairement un peu plus long et délicat, ne serait-ce que pour le recueil des idées de valeurs. Plus complexe également dans une équipe importante est l'acceptation du nouveau système de valeurs.

Le préalable à ces étapes

Pour déployer des valeurs, il faudra éventuellement créer des groupes de travail par métier mais également veiller à ce que la communication interne sur le sujet reste positive et constructive.

Deux erreurs fréquentes

1. En faire trop : plaquette interne de couleur qui décline les valeurs avec une débauche de moyens et un excès toujours mal vécu.

2. Une approche paternaliste de la question : « Voilà mes petits ce que j'attends de vous ! »

Comment faire

Il est incontournable de communiquer avec clarté les valeurs mais la clé réside dans la capacité à demander à son équipe ce qu'elle souhaite en faire :

- êtes-vous d'accord avec ces valeurs ?
 - dans l'hypothèse où vous êtes d'accord, comment pensez-vous les faire vivre dans votre travail ?
- Il est possible de s'organiser de façon à ce que chacun puisse mener une réflexion seul puis en sous-groupe afin de traduire chaque valeur en attitudes :
- quel est le sens de cette valeur pour notre équipe d'ASV ?
 - pour l'équipe de la rurale ?
 - comment la faire vivre pour notre activité petfood ? etc...

Ce travail de déploiement doit respecter trois principes :

- **appropriation des valeurs :** pour éviter que les valeurs ne soient vécues comme superficielles ou étrangères à la clinique, donc de l'ordre des bonnes intentions ;
- **formaliser les valeurs :** site Internet qui les mentionne, messages écrits en interne, traduction en actions et comportements idoines, etc ;
- **exemplarité du management** qui utilise ses valeurs dans son discours en interne mais aussi en communication externe.

Il est également préconisé de mettre en place des actions de contrôle pour savoir si ces valeurs sont incarnées par l'entreprise et donc l'ensemble de ses acteurs. Cette démarche peut nécessiter parfois une sorte d'étude ou audit interne pour mettre en exergue l'appropriation mais aussi les incohérences.

Pour ce qui est de l'externe, des enquêtes auprès de la clientèle permettent de mesurer efficacement l'impact de ces valeurs : vivent-elles ? Si oui, comment ? etc...

Enfin, il sera judicieux de s'appuyer sur ces valeurs pour les entretiens annuels d'évaluation et d'évolution pour savoir si les collaborateurs les mettent en pratique dans le cadre de leurs activités. C'est une des manières les plus fortes et explicites pour apprécier l'implication et la motivation de chacun de ses collaborateurs et de son équipe. ■

**Frédy Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr*

Frédy Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.