

CLAIRE VANDEVIVERE

LA DÉFINITION ET L'APPROPRIATION DES VALEURS AU CENTRE D'UN PROJET JETTOIS

La question des valeurs et la définition de ce que d'aucuns qualifient de “culture d'entreprise” est au centre des préoccupations. Pour nous éclairer sur la manière concrète d'aborder un tel projet, nous avons été à la rencontre d'une entité bruxelloise qui a récemment travaillé sur les valeurs, leurs définitions et la manière de faire en sorte que chacun s'approprie et porte ces valeurs; Claire Vandevivere, nous explique la manière dont un tel projet peut être mené.

CRF : L'administration communale de Jette a entamé un projet impliquant certains changements dans l'organisation en travaillant sur les valeurs, pouvez-vous expliquer comment a débuté ce projet ?

Claire VANDEVIVERE : L'idée de développer une charte des valeurs pour l'administration communale de Jette est venue d'un double processus qui a débuté en 2000.

Pour commencer, un groupe d'agents s'était constitué au sein de notre administration pour réfléchir à son évolution et sa modernisation. De ces réflexions sont issues plusieurs recommandations, notamment la création d'un service qualité. Le collège a créé le service et nous avons travaillé

à l'obtention du label de qualité ISO 9001 que nous avons obtenu en 2006. Ce processus de certification a permis de mener une grande réflexion au sein de chaque service sur leurs procédures et leurs missions. Parallèlement à cette démarche, la commune se voulait pionnière en matière d'égalité des chances en se lançant dans un plan diversité. L'état des lieux que nous avons réalisé pointait certaines lacunes : nos valeurs et nos objectifs fondamentaux au sein de l'institution étaient « trop diffus ».

Les deux processus – ISO 9001 et plan diversité – sont arrivés à la même conclusion : il nous fallait une “mission statement” qui définissait clairement nos missions essentielles, notre vision et nos valeurs.

Claire Vandevivere est impliquée dans la vie politique de la commune bruxelloise de Jette depuis 2000. En 2006, elle devient pour la première fois échevine et est en charge depuis 2012 de la population, de l'environnement, des affaires sociales, de l'égalité des chances et de l'intégration, de la personne handicapée, de la qualité du service au citoyen.



“Au travers de l’histoire d’Apollo 13, l’idée était de marquer les esprits en racontant une histoire à nos agents pour les sensibiliser au fait qu’on était tous dans le même « vaisseau » et qu’il était important d’avoir un « équipage » sur lequel on puisse compter”

CRF : Comment avez-vous abordé ce travail de définition des valeurs et quelles sont les étapes importantes de ce travail ?

Claire VANDEVIVERE : En premier lieu, notre service qualité a réalisé une étude approfondie questionnant l’ensemble des valeurs qui sous-tendaient nos missions obligatoires et facultatives. L’étude a aussi mis en évidence la perception des valeurs au sein de l’administration: quelles étaient les valeurs de la haute direction, c’est-à-dire le collège et le comité de direction, et les valeurs de notre personnel.

Sur base de cette étude et des tableaux stratégiques de chaque service, nous avons rédigé notre “Mission Statement” et les valeurs de notre administration. Les services qualité, GRH et égalité des chances étaient directement impliqués, avec les échevins de la qualité et de l’égalité des chances. À chaque étape de notre réflexion, nous faisons remonter les informations auprès du comité directeur et du collège pour obtenir leur appui.

In fine, après de longues réflexions, discussions, et après avoir soupesé chacun des termes, nous avons mis en évidence et défini quatre valeurs : l’intégrité, le respect, le professionnalisme et l’équité.

CRF : Comment avez-vous communiqué sur ces valeurs pour faire en sorte que tous les agents se les approprient ?

Claire VANDEVIVERE : D’abord, le secrétaire communal a

consacré plusieurs présentations générales d’une trentaine de minutes sur ces quatre valeurs. Le but de ces séances était de communiquer à tout le personnel, le travail réalisé et, surtout, de leur montrer, au quotidien, comment ces valeurs pouvaient se traduire dans des comportements concrets... en quoi c’était important.

Au-delà de cette communication, notre défi était de faire vivre ces valeurs. Nous avons demandé à un consultant de nous aider en pratiquant la technique de “storytelling” (1) au travers de l’histoire d’Apollo 13. L’idée était de marquer les esprits en racontant une histoire à nos agents pour les sensibiliser au fait qu’on était tous dans le même « vaisseau » et que, malgré tous les problèmes qui pouvaient survenir, il était important d’avoir un « équipage » sur lequel on puisse compter, sachant vers où l’on va, comment et avec quelles valeurs. A la suite de cette présentation, on a fait appel à des volontaires pour être des ambassadeurs et travailler sur les valeurs. Cinquante fonctionnaires se sont portés volontaires ! Ils se sont nommés les Jette’s Go et ont décidé de s’organiser autour des valeurs.

Il y a un groupe par valeur, donc quatre en tout. Le rôle de ces ambassadeurs est de mener des actions pour faire vivre les valeurs, c’est-à-dire sensibiliser le personnel, faire réfléchir sur ce que ces valeurs veulent dire dans le travail au quotidien, ce qu’elles induisent comme comportements.



LES AMBASSADEURS DES VALEURS AU SEIN DE LA COMMUNE

Au sein de l’administration communale de Jette, ce sont les agents qui portent les valeurs de l’administration. Pour incarner ces valeurs, l’administration a choisi de travailler, non pas par service comme cela se fait couramment, mais d’amener plus de transversalité en créant un groupe par valeur, un groupe professionnalisme ; un groupe équité ; un groupe respect ; un groupe intégrité. Ces ambassadeurs se réunissent par exemple lors des midis des Jette’s go pour réfléchir à ces valeurs et aux manières de se les approprier au quotidien.



QUELQUES TRUCS ET ASTUCES

CLAIRE VANDEVIVERE

- Il est indispensable que le politique et l'administratif aient une convergence de vue sur ce type de projet ;
- Il faut créer une chaîne d'acteurs qui travaillent sur le projet et veiller à désigner un coordinateur dont c'est une des missions principales. Nous avons un mi-temps qui ne s'occupe que de la Mission statement/valeurs. Il faut se donner les moyens structurels, en termes d'organisation et de budget pour mettre en œuvre les actions à mener, organiser des formations ou des teambuildings ;
- L'apport de conseils externes et d'un regard extérieur est utile pour concrétiser le projet ;
- Le succès de notre projet repose sur la désignation et la légitimation du travail des ambassadeurs qui a été officiellement reconnu dans une déclaration signée par tous les chefs de service, le comité directeur et le collègue ;
- Il faut veiller au facteur temps : ce type de projet ne se mène pas dans l'urgence mais il est indispensable de veiller à ce que l'émulation ne retombe pas, notamment par des teambuildings, une présence et un soutien du politique;
- Pour communiquer sur les valeurs, il faut traduire les comportements attendus en exemples concrets et adapter ces exemples en fonction des métiers ;
- Pour travailler sur les valeurs, il est intéressant de mener des actions transversales inter-services mais aussi au sein de chaque service.