

LES VALEURS DE CBN

CBN Int'l a opté pour trois valeurs inhérentes à l'accomplissement de sa mission et à l'exécution de ses prérogatives au quotidien.

Ses trois valeurs sont donc :

L'excellence, Nous serons excellents : le travail doit être soit d'une **performance durable** et d'une **haute qualité**, ou soit ne pas être exécuté.

L'innovation, notre tâche ne consiste pas à reproduire ou à copier l'œuvre d'autres personnes ou entités.

L'Intégrité, Nous ferons preuve d'intégrité, dans notre travail, notre relation avec le public, notre communication interne et externe. Nous nous engageons à être transparents dans toutes nos activités. L'intégrité sera démontrée dans tout ce que nous entreprenons.

Objectifs de la formation

- Connaitre le pourquoi de ces valeurs
- Apprendre les mécanismes d'implémentation de ces valeurs
- Améliorer sa performance en tenant compte de ces valeurs

EXCELLENCE

I. DEFINITION

L'excellence est le trait qui différencie les entreprises, leurs cultures, leur potentiels leurs résultats. Elle doit être inhérente au développement vertical et horizontal de l'entreprise. Pour atteindre l'excellence, les éléments suivants doivent être presque parfaits et cohérents : vision, objectifs, leadership et processus d'implémentation des projets.

L'excellence promeut les forces des individus tout en éclipsant les faiblesses dans un processus continu d'amélioration des services ou produits de l'organisation.

Ce qui détermine l'excellence, ce sont :

- Les *composantes* (ingrédients) , plus les composantes sont excellentes et plus on a des chances d'avoir un résultat excellent. Un script pauvre, des recherches impertinentes, un style d'écriture peu lucide, une communication

nonchalante, un accueil moins chaleureux ne sauraient produire des excellents résultats. Les composantes sont donc des ingrédients, la plupart du temps ce sont des atouts, des compétences, des talents que nous mettons au service de l'organisation.

Les individus sont les composantes essentielles de l'organisation, ils déterminent l'excellence de l'organisation par le moyen de leurs performances. Tout staff responsable devrait penser à cultiver ou améliorer des compétences nécessaires à l'exécution de ses tâches. Être à l'affût de nouveaux outils capable de lui faire gagner du temps

- L'attention nécessaire dans le processus de *préparation* du produit. L'attention détermine la qualité de la performance. Une faible attention peut ruiner une vie ou une carrière tandis qu'une forte attention attire le succès et la satisfaction. « *L'attention est comme un muscle, plus vous l'utilisez, et plus il s'améliore* ».

La plupart du temps, l'on pense à autre plutôt qu'à la tâche que nous exécutons à *l'instant t* ou encore l'on se laisse emporter par des voix bouillonnent dans notre esprit. Pour les calmer il suffit de soustraire 7 à 100 et au résultat successivement.

- Des facteurs intrinsèques à la culture d'entreprise.

II. POURQUOI DEVONS NOUS RECHERCHER L'EXCELLENCE ?

- Pour donner de la supériorité à l'organisation par-dessus tout autre organisation. L'excellence attire les ressources et fait gagner de la confiance des partenaires.
- Pour bénéficier d'une haute distinction et mériter l'approbation des autres organisations. Plusieurs grandes comme Apple, Coca Cola, Siemens, Tesla, Rolce Royce ont été distinguées grâce à la qualité excellente de leur produit. Les organisations comme le Forum Economique Mondial, la Croix Rouge ;Danish refugees Council ont une grande approbation des Etats.
- Pour servir d'exemple à d'autres organisations. Et pourquoi devons-nous servir d'exemple :
 - Pour les influencer
 - pour continuer à s'améliorer afin de ne pas nous relâcher.
 - Toute entité (personnel morale ou physique) atteint le succès véritable Lorsque d'autres entités de la même nature qu'elle gravitent autour de

son axe. ***C'est le principe de l'astre le plus brillant.***

- La recherche de la perfection est un ordre que le Christ donne à ses disciples. Il est aussi un catalyseur de la promotion au sein de l'organisation ou des entreprises.
- Pour aiguiser notre potentiel.

III. REGLES DE L'EXCELLENCE

- La nécessité de toujours améliorer ses performances « *Never stand still* ». Savoir se surpasser, dépasser ses limites sans avoir à se montrer supérieur aux autres. On atteint le stade de l'excellence lorsque plus d'efforts sont fournis quand il est approprié et légitime de se reposer. ***Le temps en dehors des heures de travail que l'on passe à réfléchir à la valeur que l'on doit ajouter à l'organisation, aux tâches à exécuter, aux idées utiles au progrès de l'entreprise.***
- Produire un service remarquable "Get your work noticed". Se plier aux standards définis par l'organisation ou *traverser la frontière de l'impossible. On produit des résultats excellents en refusant de concéder à un résultat moyen.*
- L'excellence est le résultat d'une pratique constante, exercer son art quotidiennement.
- Être engagé à 100% dans la tâche
- Garder sa vie familiale à la maison.
- Garder à l'esprit, que le service que l'on rend ou ce que nous produisons est le reflet de notre personnalité. Donc, seuls les excellents peuvent survivre selon la loi de « la sélection naturelle ».
- Avoir des objectifs clairs
- Être au rendez-vous des objectifs de l'organisation.
- Poser des questions. Le sage Salomon a remarqué que : « *le travail de l'insensé le fatigue* », il ajoute « *parce qu'il ne sait pas aller à la ville* ». Lorsque l'on ignore une chose, on pose des questions menant à la connaissance de celle-ci. Dans son livre, *Good leaders ask great questions*, John Maxwell a déclaré : *sans les sages conseils et les réponses profondes reçus en posant des questions pendant des décennies, je me demande bien où serais-je aujourd'hui.*
- Garder une attitude positive. L'attitude affecte la manière avec laquelle nous abordons les tâches et les accomplissons. Elle peut aussi affecter le travail des

autres et la performance de toute l'équipe. Une attitude positive crée l'originalité parmi les membres, génère des nouvelles idées, et offre des solutions aux problèmes. Les employés ayant une attitude positive recherchent le meilleur pour leurs équipes.

IV. LES TRAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE AU SEIN DE L'ORGANISATION

1-Performance durable

La performance durable des organisations définit un style et un système de management qui favorisent les conditions de croissance et de performance sur le long terme des organisations. Cette performance durable nécessite d'intervenir sur trois leviers, tout en respectant 10 points de management, intégrant la qualité de vie au travail.

❖ **Premier levier : Instaurer une culture de satisfaction des bénéficiaires de nos programmes.**

Ceci implique d'identifier les critères de la satisfaction des bénéficiaires de l'organisation, puis d'instaurer la culture et les processus qui assureront cette satisfaction.

❖ **Deuxième levier : Structurer le système de management pour l'efficacité interne**

Les piliers de la performance durable ne pourront prendre appui que sur un socle solide constitué par un système de management structuré des différents départements. Celui-ci doit permettre :

-de diffuser la vision stratégique du département et conduire tout changement de politique

-de structurer une organisation par processus auto-apprenante en prenant le retour d'expérience

-d'assurer un management efficace, avec des boucles de résolution de problème courte

-Favoriser l'autonomie décisionnelle

❖ **Troisième levier : Faire émerger une culture d'innovation**

Aucune entreprise ne peut envisager une activité pérenne sans innover. L'innovation n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat d'une politique murement réfléchie associée à des processus internes favorisant la création.

❖ **10 conditions du management de la performance durable**

1. Développer une stratégie, rester ferme sur le cap choisi, savoir conduire le changement, innover
2. Être orienté sur les objectifs
3. Définir une organisation claire du travail, favorisant la transversalité
4. Instaurer une organisation auto-apprenante qui développe l'amélioration continue
5. Développer les savoir-faire, le savoir être des employés par la formation
6. Développer le leadership de l'encadrement
7. Faire disparaître la crainte
8. Développer la motivation par la satisfaction et la fierté du travail bien réalisé
9. Favoriser la coopération en interne et en externe
10. Assurer l'implication de tous dans les changements.

2- Haute Qualité

Si dans la conception de nos produits ou l'offre de nos services, l'on ne met pas l'accent sur une haute qualité, il y a des fortes chances que le travail soit fait à la légère et contienne des erreurs susceptibles d'écorner l'image de l'organisation. Cependant la haute qualité des services des organisations d'excellence est déterminée par les critères comme :

- **Le leadership**

Les leaders doivent façonner le futur de l'organisation ou des départements et le concrétiser, en agissant en tant que modèles en termes de valeurs et d'éthique, et en inspirant confiance à tout moment. Ils doivent être flexibles, ce qui leur permet d'anticiper et de réagir rapidement afin de garantir leur réussite continue.

- **La stratégie**

L'organisation doit mettre en application sa mission et sa vision en développant et déployant une stratégie axée sur les parties prenantes. Les politiques, plans, objectifs et processus sont développés et déployés au service de la stratégie.

- **Le personnel**

L'organisation et les départements valorisent leur personnel et créent une culture leur facilitant l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs et ceux de l'organisation elle-même dans un intérêt mutuellement partagé. Elles leur prêtent une attention constante, communiquent avec eux, les récompensent et les reconnaissent, de façon à les motiver, favoriser leur implication et leur permettre d'utiliser leurs compétences et connaissances au service de l'organisation.

- **Les partenariats et les ressources**

L'organisation doit planifier et gérer les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources internes pour soutenir la stratégie et les politiques ainsi que la performance opérationnelle de leurs processus. Elle veille à leur impact environnemental et sociétal.

- **Les processus, produits et services**

L'organisation doit concevoir, gérer et améliorer ses processus, produits et services pour générer une valeur croissante pour ses bénéficiaires et les autres parties prenantes.

V. LES STRATEGIES POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE.

Robert Greene dans son livre ***atteindre l'excellence*** décrit les stratégies suivantes :

1-Etre branché sur son milieu- les pouvoirs primaux (*illustration : les insulaires de caroline*)

2-Jouer ses points forts-l 'ultime concentration (*illustration : Albert Einstein*)

3-Se transformer par la pratique -le développement du doigté (*Illustration César Rodriguez*)

4-Intégrer les détails-la force vitale (*Illustration-Leonard de Vinci*)

5-Elargir son champ visuel -la perspective mondiale (*Illustration-Freddie Roach*)

6-Se soumettre à l'autre -le retournement de perspective (*illustration-David Everett*)

7-La synthèse de toutes les formes de connaissance-l 'homme universel (*Johann Wolfgang Von Goethe*).

INNOVATION

I. DEFINITION

L'innovation est identifiée comme un élément essentiel à la survie et au développement des organisations. La culture innovation d'une organisation est l'ensemble des comportements, habitudes et codes ayant trait à l'innovation au sein de celle-ci. Pour une organisation, diagnostiquer cette culture innovation permet d'identifier des leviers pour la développer. Mais comment s'y prendre pour effectuer ce diagnostic ?

II. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, codes et images partagés par ses membres. Cette culture sert de ciment social à la vie de l'organisation (Cameron & Quinn, 2011). Ce pourrait être une sorte d'inconscient de l'organisation (Bernard & Daviet, 1992).

Culture organisationnelle : un modèle descriptif

Le modèle « *Competing Values Framework* » (Cameron & Quinn, 2011) décrit la culture d'une organisation sur la base de deux dimensions :

- **Première dimension : la flexibilité**

Les organisations où il y a une grande flexibilité, une latitude d'action et un dynamisme important, s'opposent aux organisations où l'on insiste sur la stabilité et le contrôle.

- **Seconde dimension : orientation interne ou externe**

Les organisations qui sont centrées sur leur fonctionnement interne, leur unité, s'opposent à celles qui mettent en avant la relation à l'extérieur, la différenciation et la rivalité.

Ces deux axes définissent quatre grandes catégories d'organisation, ayant une orientation (exemple « Contrôle ») et un nom (exemple « Hierarchy »). La figure 1 présente ces quatre types d'organisation. Pour Cameron & Quinn, *l'innovation* se développe lorsque la culture de l'organisation se situe dans le cadran « Adhocracy » : une organisation ouverte sur l'extérieur ou chacun possède une grande liberté d'actions.

A chaque culture (Hierarchy/Market/Clan/Adhocracy) correspondent une orientation, la valorisation d'un certain type de leader, des valeurs spécifiques et un domaine privilégié d'efficacité. Le tableau 1 vous présente quelques caractéristiques.

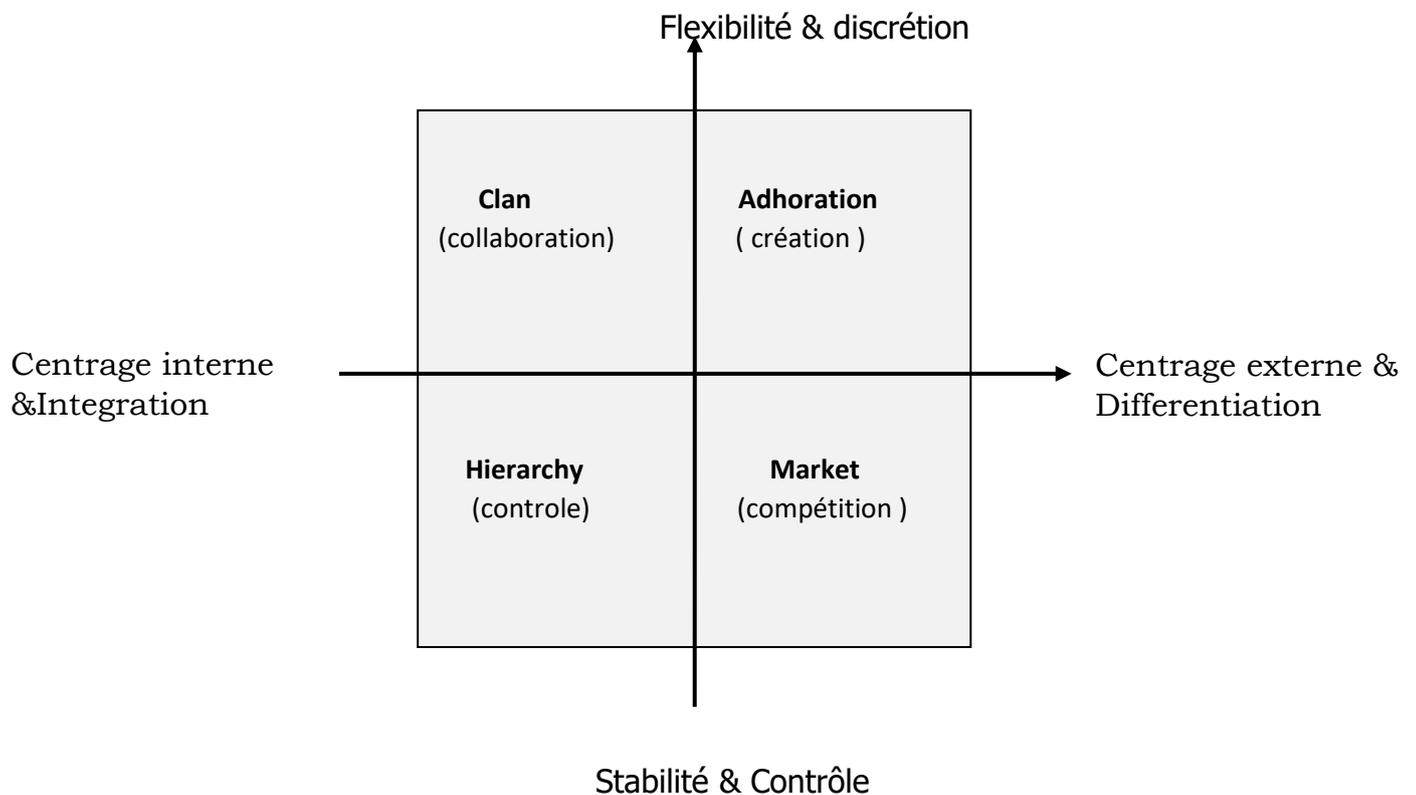


Fig.1 Les quatre types de culture d'organisation (Cameron & Quinn,2011)

Type de culture	Hierarchy	Market	Clan	Adhocracy
Orientation	Contrôle	Compétition	Collaboration	Création
Leader	Coordinateur, organisateur	Combattant Dur au combat	Facilitateur Mentor	Innovateur Entrepreneur Visionnaire
Valeurs	Efficacité, Cohérence, Uniformité	Marché Profit Objectifs	Engagement Communication Développement	Transformation Agilité Innovation
Domaine d'efficacité	Contrôle Production	Combativité Orientation client	Développement humain Participation	Innovation Vision

Tableau 1. Précision sur les caractéristiques de chaque type de culture Organisationnel (Cameron & Quinn,2011)

III. LA CULTURE D'INNOVATION

La culture d'innovation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, codes, images et mythes partagés par les membres d'une organisation en lien avec l'innovation. Pour la décrire, trois analogies sont possibles :

- **Culinaire** : quels ingrédients pour une culture innovation ?
- **Environnementale** : qu'est-ce qu'un écosystème innovant ?
- **Biologique** : quel est l'ADN d'une organisation innovante ?

1. Les ingrédients de la culture innovation

Après avoir étudié de nombreux travaux antérieurs, Dobni (2008) propose quatre ingrédients à observer pour décrire une culture innovation :

a) L'intention d'innover qui se mesure à deux niveaux :

- L'identification de l'innovation dans la structure, la stratégie et les processus,
- L'engagement des employés dans l'innovation.

b) Le cadre favorable, qui se manifeste via :

- La capacité d'apprentissage organisationnel,
- La créativité, la liberté et l'autonomisation des employés.

c) Le contexte d'implantation, qui doit permettre la mise en oeuvre rapide des bonnes idées.

Dans ce modèle, l'accent est mis sur des notions importantes comme l'appropriation du concept d'innovation par l'ensemble du personnel, l'implication de chacun dans le produit et la valeur du bénéficiaire, la capacité à apprendre et la liberté d'agir.

2. Les caractéristiques d'un écosystème innovant

Aujourd'hui, la Silicon Valley est vue comme l'écosystème innovant par excellence. Deux chercheurs (Hwang & Horowitz, 2012) ont tenté de comprendre pourquoi. Au cours de leur enquête, ils ont découvert que la Silicon Valley fonctionnait un peu comme la forêt amazonienne (d'où le titre de leur ouvrage, Rainforest). Cette analogie implique que l'innovation se produit préférentiellement dans des contextes luxuriants, riches en échanges, et naît souvent des « mauvaises herbes » qui se développent spontanément sans avoir été attendues ni suscitées. Cette image

s'oppose à celle d'un champ, avec un processus bien défini, bien aligné, où les mauvaises herbes sont régulièrement éliminées.

Ainsi, un écosystème innovant respecterait les sept règles de fonctionnement suivantes :

1. « Enfreins les règles et rêve »
2. « Ouvre les portes et écoute »
3. « Fais confiance et sois digne de confiance »
4. « Expérimente, »
5. « Cherche l'équité, pas l'avantage »
6. « Cherche, trompe-toi et persiste »
7. « Passe le relais ».

Derrières ces règles, les conditions permettant une culture innovation se dessinent :

- **Facilité et rapidité à mobiliser les ressources et l'engagement humain et financier,**
- **Vision positive de l'échec, de l'erreur, de la prise de risque,**

3. L'ADN de l'organisation innovante

Dans le monde du vivant, l'ADN est la molécule qui porte l'ensemble des caractéristiques d'un être. Par analogie, des chercheurs ont essayé de définir l'ADN d'une organisation innovante (Christensen, Dyer, & Gregersen, 2013). Leur première observation la personnalité du fondateur de l'entreprise innovante ou du manager d'une équipe innovante est essentielle. Ces innovateurs s'entourent de personnel qui leur ressemble. Ils mettent en place des processus propices au développement de l'innovation. Ils diffusent une philosophie cohérente de l'innovation où chacun est encouragé à innover.

a. Le personnel

Les dirigeants conduisent l'innovation et excellent dans les compétences de découverte (quotient de découverte > 75%).

b. Les processus

Ils sont destinés à encourager l'association, le questionnement, l'observation, le réseautage et l'expérimentation

c. La philosophie

Principe 1 : l'innovation est l'affaire de tous,

Principe 2: prendre des risques intelligents au service de l'innovation

IV. L'INDIVIDU INNOVANT

Dans ces trois approches de la culture innovation présentée au paragraphe précédent, l'importance des liens entre l'organisation et les milieux extérieurs est soulignée. Mais un acteur important apparaît à de nombreuses reprises :

L'individu. Dans une organisation, qu'est-ce qu'un individu innovant ? Nous proposons deux réponses :

- 1. l'individu innovant a développé des compétences de découverte et d'exécution ;**
- 2. l'individu innovant est engagé dans son travail.**

1. Les compétences de découverte

Qu'est-ce qui caractérise un individu innovant ? Pendant huit années, Christensen, Dyer et Gregersen (2013) ont étudié des « pionniers » de l'innovation (inventeurs, entrepreneurs reconnus...). Ils ont constaté que ces individus avaient particulièrement développé les cinq compétences suivantes :

- 1) Le **questionnement** (capacité à formuler des questions nombreuses, pertinentes, qui remettent en cause l'existant : qu'est-ce ? pourquoi ? Et si on... ?) ;
- 2) L'observation (regard attentif sur des personnes variées dans leurs différents environnements, détection des dysfonctionnements, des similitudes et des différences) ;
- 3) Le **réseautage** (rencontre de relations diversifiées, ayant des parcours et des opinions différents, essentiellement dans le but de trouver des idées, plutôt que juste des ressources) ;
- 4) L'**expérimentation** (création de prototypes, réalisation d'essais, démontage de produits, permettant de savoir si une solution fonctionne) ;

5. **l'association** (capacité à relier des éléments indépendants les uns des autres, en faisant des combinaisons originales, en zoomant et dé-zoomant sur le sujet, en fonctionnant en mode lego).

Ces cinq compétences sont appelées compétences de découverte. Les quatre premières sont des comportements qui peuvent être développés via des exercices. L'association est une capacité cognitive, qui est boostée lorsque les quatre premières se développent. En effet, la pratique a plus d'influence sur les compétences que la génétique (Christensen et al., 2013).

Ces compétences de découverte sont souvent opposées aux compétences d'exécution. Ces dernières permettent de produire, décider, améliorer, sélectionner, déployer. Les compétences de découverte et d'exécution sont toutes deux nécessaires au bon fonctionnement des organisations.

2. L'engagement

Amabile et Kramer (2011) ont suivi environ 240 employés, au jour le jour, sur plusieurs années au travers d'un journal personnel. Ils ont collecté environ 12 000 retours. L'analyse de ces données fait apparaître que les gens sont plus créatifs et productifs dans les conditions suivantes :

- quand ils sont fortement engagés dans leur travail ;
- quand ils se sentent heureux ;
- quand ils estiment leurs responsables et leurs co-équipiers.

Les résultats d'enquêtes d'engagement suggèrent également qu'il y a un lien direct entre engagement des individus et innovation à l'échelle de l'entreprise (Gallup, 2013). Trois catégories d'employés sont observées : engagés, non-engagés, et activement désengagés. Les employés engagés sont ceux qui travaillent avec passion, en accord avec la vision de leur entreprise. Ils stimulent l'innovation et sont particulièrement moteur. Les employés non-engagés font leurs tâches comme demandé sans y mettre de passion particulière. Les employés désengagés sont malheureux au travail et minent le travail des autres.

INTEGRITE

I. DEFINITION DE L'INTEGRITE

Le dictionnaire Larousse définit l'Intégrité, **comme l'état de ce qui est intact, qui n'a pas subi d'altération**. L'intégrité est la cohérence entre ce que l'on exprime, ce que l'on est et ce que l'on fait. L'intégrité se résume : en je suis ce que je suis peu importe l'endroit où je me trouve ou la personne qui est avec moi.

Points clefs sur l'intégrité

- Une personne intègre ne fait pas montre de loyauté divisée.
- Une personne intègre est transparente
- L'intégrité construit le système de valeur qui guide chaque individu
- Nous faisons face aux désirs conflictuels et c'est l'intégrité qui détermine lequel prévaudra
- L'intégrité établit les règles de jeu dans la résolution des tensions.
- L'intégrité cimente ce que nous disons et pensons. Elle est la police de nos intentions.
- Quand l'intégrité est notre arbitre, nous devenons constants dans nos actes

TEST ACID DE L'INTEGRITE

Plus vous êtes crédible, et plus les gens se confieront en vous. Et, cela vous donne en retour le privilège d'influencer leurs vies. Moins de crédibilité, moins de confiance et plus vite vous perdez votre position d'influence.

II. INTEGRITE COMME VALEUR D'INFLUENCE

- Emerson a dit « *Toute grande institution est l'extension de l'ombre d'un seul homme. Son caractère détermine le caractère de l'organisation* ».
- L'intégrité est la qualité humaine la plus nécessaire dans le monde professionnel.
- Pour comprendre la nécessité de l'intégrité, voyons comme le manque d'intégrité d'un Père a fait de son fils (Karl Marx), le Père d'un système de gouvernance destructeur. (récit)

III. INTEGRITE CONSTRUIT LA CONFIANCE

- Tout employé qui aspire à un lendemain meilleur doit bâtir et maintenir la crédibilité.

IV. LA REPUTATION ET NON L'IMAGE

- **Constance** : Etes-vous la même personne peu importe l'entourage qui vous accompagne ?
- **Choix** : Prenez-vous des décisions qui favorisent les autres lorsqu'un autre choix vous aurait personnellement favorisé ?
- **Crédit** : Etes vous prompt à reconnaître les efforts et les contributions des autres à votre succès ?

V. COMMENT FORMER UN CARACTERE INTEGRE

- L'intégrité n'est pas un caractère acquis. Elle résulte de la self-discipline, une confiance en soi, et d'une détermination à toujours être honnête.
- Maintenir ses principes et ses convictions intacts. Billy Graham a dit « *quand l'on perd la richesse, rien n'est encore perdu, quand la santé est perdue, on a perdu quelque chose, quand le caractère est perdu, tout est perdu* »
- Suis-je vrai envers moi-même ?
- Suis-je vrai envers les autres ?
- Suis-je vrai envers mon supérieur ?

Bibliographie

Richard Templar, *The rules of work*, Pearson Education 2010

Mohammed bin Rashid Al Maktoum, My vision challenges in the race for excellence , Emirates Printing Press , 2014

Daniel Goleman, *Focus, the hidden Driver of Excellence*, Harper 2013

John C Maxwell, Developing the Leader within You; Thomas Nelson 1993

Atteindre l'excellence