

CRÉER UN SYSTÈME DE VALEURS AUTHENTIQUE ET DISTINCTIF

10 CONSEILS ESSENTIELS

**CE QUE L'ON APPREND DE L'ANALYSE DES SYSTÈMES DE VALEURS
DE 500 SOCIÉTÉS DE GESTION DANS LE MONDE.**



Seriez-vous impressionné par un médecin qui vous dirait qu'il est professionnel, qu'il vous soignera avec intégrité et que vous pouvez lui faire confiance? Probablement pas. La différenciation fonctionne à un tout autre niveau. Pourtant, notre revue de plus de 1 000 valeurs exprimées par plus de 500 sociétés de gestion dans le monde¹ montre que c'est exactement la manière dont de nombreuses entreprises de ce domaine se présentent. Elles se focalisent sur l'évidence et se retrouvent donc avec une image mal définie et indifférenciée. Nous sommes convaincus que ce sujet mérite l'attention des gérants d'actifs. Le secteur est en effet de plus en plus compétitif et il est de plus en plus évident que l'affinité culturelle entre le client et le fournisseur devient un facteur de décision primordial.

Dans cet article, nous examinons les résultats de l'analyse des systèmes de valeurs que nous avons réalisée, avant de formuler quelques recommandations pratiques à l'intention des sociétés de gestion désireuses de s'améliorer sur ce sujet.

Un «système de valeurs» est un ensemble cohérent de convictions et d'attitudes qui influencent chaque aspect de notre identité et de notre comportement. Les valeurs sont les éléments les plus profonds de ce qui fait de nous des êtres humains, elles régissent la manière dont nous voyons le monde et dont nous y réagissons. Les valeurs nous aident à décider ce qui est bien ou mal, bon ou mauvais, normal ou étrange. Elles agissent souvent à un niveau subconscient. Elles nous aident à nous forger une opinion lorsque nous rencontrons une nouvelle personne. Elles influencent les grandes décisions de notre vie, comme le choix de notre conjoint, la façon de gérer la mort et ce qui nous rend heureux².

Ce qui s'applique aux individus affecte encore plus les entreprises. Elles consacrent du temps à réfléchir et à formuler leur système de valeurs pour pouvoir décrire qui elles sont, pour créer un alignement culturel en interne et en externe, pour recruter les bons talents et pour être pertinentes pour leurs clients.

¹ Le Hirschel & Kramer Responsible Investment Brand Index est le seul indice du marché qui mesure comment et dans quelle mesure les sociétés de gestion projettent leurs convictions en matière d'investissement responsable dans leur marque. Maintenant dans sa quatrième édition, plus d'informations sur cet indice peuvent être trouvées sur www.ri-brandindex.org

² The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Growth, Markus Kramer, Clink Street Publishing, 2020

LA BANALITÉ ET LE TRUISME PRÉVALENT



Dans le cadre des recherches que nous menons pour notre Responsible Investment Brand Index (RIBI™), nous avons analysé les systèmes de valeurs de toutes les sociétés de gestion figurant dans le classement mondial Investment and Pensions Europe (IPE) Top-500.

Dans un monde où l'intégrité et la confiance sont des attentes évidentes, il est choquant que seulement la moitié des entreprises analysées affichent un système de valeurs. Comme l'a dit Jack Welch, président de General Electric de 1981 à 2001, « Contrôlez votre propre destin ou quelqu'un d'autre le fera ».

« La subjectivité est un poison lorsqu'il s'agit de construire des cultures fortes. »

En nous concentrant sur les gérants d'actifs qui communiquent de manière proactive leur système de valeurs, nous avons constaté que les valeurs suivantes étaient les plus représentées :

Excellence, professionnalisme	31%
Intégrité, éthique	29%
Esprit d'équipe, Collaboration	29%
Centré sur le client	24%
Responsabilité	23%
Innovation, créativité	19%
Responsabilisation, orientée résultats	15%
Entrepreneuriat	11%
Transparence	11%
Diversité et Inclusion	10%

L'analyse des variations régionales n'a révélé aucune différence marquante.

Nous n'avons pas non plus détecté de changement significatif en comparant les variations des systèmes de valeurs dans le temps. Les systèmes de valeurs sont construits pour durer, offrant une ancre de stabilité pour toutes les parties prenantes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

De même, nous avons également cherché à savoir si la taille des actifs sous gestion influençait la façon dont les entreprises exprimaient leurs valeurs. Plus précisément, nous avons examiné les sociétés de gestion de type boutique (c'est-à-dire celles dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 20 milliards de dollars. Elles représentent 35 % des entreprises de notre échantillon) - nous n'avons pas non plus trouvé de spécificité selon cet axe d'analyse.

Ainsi, hélas, et indépendamment de la taille ou de la géographie, les systèmes de valeurs des sociétés de gestion peuvent être résumés comme suit :

- **INDIFFÉRENCIÉS**

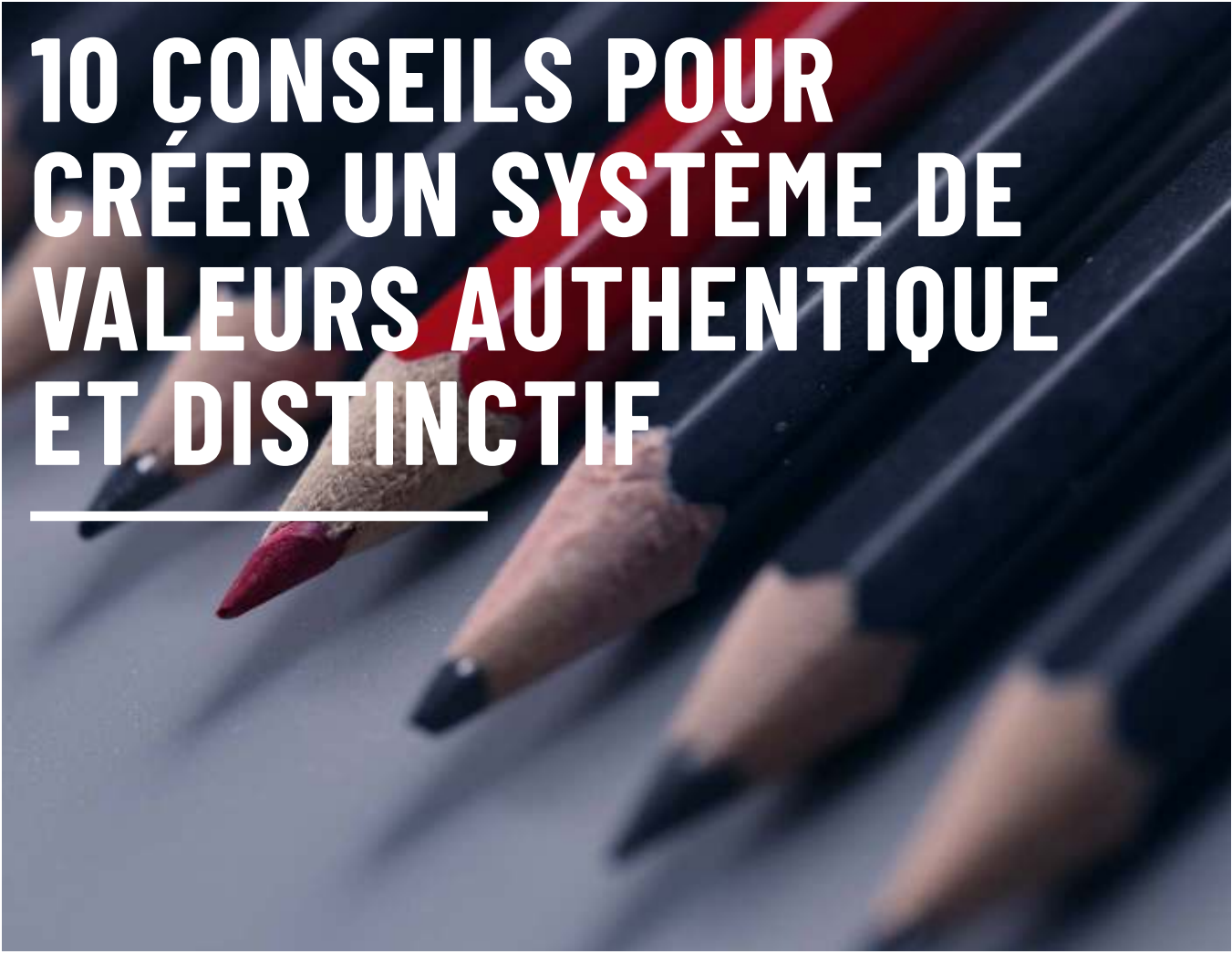
Un quart ou plus des entreprises évaluées partagent un ensemble de valeurs identiques. Par exemple, elles sont toutes «excellentes, professionnelles, responsables, collaboratives, elles agissent toutes avec intégrité et sont centrées sur le client». C'est très bien, et même attendu. Mais cela n'aide pas ces entreprises à se démarquer.

- **NON INFORMATIF**

Qu'apprenez-vous d'une entreprise qui vous dit être professionnelle, éthique et centrée sur le client ? Qui se déclarera non-professionnel, ou autre chose qu'éthique ?! Seule une minorité de sociétés de gestion mène une véritable réflexion sur ses valeurs. Ce que nous n'avons pas pu trouver facilement nous-mêmes restera également obscur pour les clients (clients existants et potentiels).

C'est un véritable problème pour un secteur extrêmement compétitif (13 000 sociétés de gestion dans le monde se disputent les mêmes investisseurs) dans lequel l'alignement des valeurs deviendra un facteur de plus en plus important dans le processus de sélection des fournisseurs. Par exemple, 77 % des personnes n'investiraient pas à l'encontre de leurs convictions³. La prise en compte de la culture dans la sélection d'un gestionnaire d'actifs devient désormais une pratique courante dans l'analyse conduite par les principaux consultants en investissement.

Nous proposons ci-dessous quelques recommandations aux sociétés de gestion qui souhaitent peaufiner leurs systèmes de valeurs. Ces recommandations sont issues de notre travail académique, sur les bonnes pratiques que nous observons dans des secteurs où la marque est un attribut plus ancré, et sur les projets que nous menons quotidiennement avec nos clients.



10 CONSEILS POUR CRÉER UN SYSTÈME DE VALEURS AUTHENTIQUE ET DISTINCTIF

1. SOYEZ SÉLECTIF

Dans l'échantillon que nous avons analysé, le nombre moyen de valeurs exprimées par les sociétés de gestion est de 3,5, certains gérants affichant jusqu'à huit valeurs. Nous recommandons de rester concentré sur quelques valeurs, idéalement trois, au maximum quatre. Si vous en avez plus, vous risquez de devenir «tout pour tout le monde», ce qui est exactement le contraire de l'objectif. Reconsidérez alors la situation. Il est fort probable que vous découvriez qu'il y a des chevauchements. Réfléchissez à ce qui est juste de l'«hygiène», ce qui est évident, ce qui peut être éliminé. Qu'est-ce qui vous convient vraiment? Qu'est-ce qui vous fait sortir du lot? Vos valeurs reflètent-elles vos ambitions et votre vision de l'avenir?

«« Votre identité est définie par l'ensemble de vos valeurs, et non par chacune d'entre elles individuellement. »»

2. CONSIDÉREZ VOS VALEURS COMME UN TOUT

L'ensemble de vos valeurs fait de vous ce que vous êtes. Ainsi, avant d'extérioriser votre système de valeurs, vérifiez minutieusement que tout se tient de façon cohérente et qu'il est le reflet exact de votre entreprise. Les valeurs se complètent les unes les autres et devraient aboutir à quelque chose de plus fort que la somme de leurs parties. Enfin, assurez-vous qu'il n'y a pas de contradiction entre les valeurs.

3. CHERCHEZ À VOUS DIFFÉRENCIER

Parmi vos trois ou quatre valeurs, l'une d'entre elles au moins doit être un facteur de différenciation clair pour votre entreprise. Une chose pour laquelle vous êtes connu, une chose pour laquelle le marché vous identifie. Les autres peuvent n'être que des valeurs d'hygiène, et c'est peut-être bien ainsi. Nous appelons cela des «valeurs comportementales», des traits qui façonnent la personnalité et le caractère de votre entreprise. Si vos valeurs font toutes partie du Top 10 des plus souvent citées et que votre présentation ressemble à «nous recherchons l'excellence, nous travaillons en équipe et la satisfaction du client est notre priorité», vous ratez l'occasion de vous différencier et vous passerez probablement inaperçu.

4. DÉFINISSEZ VOTRE PUBLIC CIBLE

Chaque entreprise, comme chaque individu, est unique : une entreprise est le résultat de son histoire, de son environnement et de sa culture. Par conséquent, en tant que société de gestion, vous pouvez établir une connexion forte et réussie avec vos différents publics : clients, prospects, candidats, partenaires commerciaux, cibles d'acquisition, etc. Vous devez définir avec soin qui ils sont, et votre système de valeurs doit entrer en résonance avec eux.

« Essayer de plaire à tout le monde, c'est courir à l'échec. »

Prenez l'exemple de l'«innovation» (la sixième valeur la plus souvent exprimée, selon notre analyse). Cette valeur peut être parfaitement attrayante pour certains publics, alors qu'elle ne l'est pas pour d'autres, par exemple ceux particulièrement soucieux de protéger leur patrimoine. Nous ne disons pas qu'il faut éviter les valeurs clivantes, bien au contraire. Mais vous devez connaître votre public cible pour trouver la bonne adéquation.

5. ÉVITEZ LES ÉVIDENCES

Il est surprenant de voir que le « professionnalisme » et l'« éthique » arrivent en tête des valeurs les plus souvent mentionnées. Pour un secteur qui a des trillions d'actifs à gérer et une énorme responsabilité sociétale, n'est-ce pas une évidence ? Nous vous recommandons donc de rester, autant que possible, à l'écart de ces truismes. Votre public les considérera comme des évidences et les énoncer de manière aussi explicite pourrait finir par l'en faire douter.

6. LES VALEURS FONT PARTIE DE QUELQUE CHOSE DE PLUS GRAND

Comme mentionné ci-dessus dans le conseil 4, en amont, vous devez réfléchir soigneusement à votre public cible. En amont également, vous devez réfléchir à la manière dont votre système de valeurs fait partie de votre marque et veiller à ce qu'il soit relié aux autres éléments de votre entreprise de manière cohérente et naturelle. Par exemple, il est essentiel qu'il soit en parfaite adéquation avec votre Raison d'être et votre Vision. En aval, vous devez avoir une stratégie d'activation de votre système de valeurs. Comment vous assurez-vous que vos valeurs transparaissent dans toutes vos communications et dans toutes vos interactions avec vos différentes parties prenantes ? Et surtout, comment vous assurez-vous que vos équipes vivent et respirent vos valeurs ?

7. LES VALEURS NE SONT PAS DES CARACTÉRISTIQUES

Un « système de valeurs » est un ensemble cohérent de convictions et d'attitudes qui influencent chaque aspect de notre identité et de notre comportement. Des termes tels que « Recherche », « Performance », « Équilibre entre vie professionnelle et vie privée » sont des caractéristiques - mais ce ne sont pas des valeurs. Les sociétés de gestion qui utilisent de tels termes manquent l'occasion de toucher le côté émotionnel du lecteur. De même, et bien que bien intentionnées, « Diversité » et « Inclusion » ne sont pas des valeurs, mais des caractéristiques. Parfois, et en fonction du marché, ces éléments peuvent même être obligatoires ou réglementés.

8. PRENEZ LE TEMPS DE FORMULER VOS VALEURS

À la fin de l'exercice exigeant d'identification des valeurs de votre entreprise, il peut être tentant, pour des raisons de rapidité, d'utiliser les premiers mots qui vous viennent à l'esprit pour les exprimer. Prenez plutôt le temps de réfléchir et de discuter de la meilleure façon de les formuler. Par exemple, « Remettre en question le statu quo » n'est-il pas plus interpellant que « Nous sommes différents » ou « Nous encourageons la réflexion indépendante » ? L'expression « Nous croyons en l'autre » n'est-elle pas plus inspirante et plus large que « Nous travaillons en équipe » ? Prendre le temps d'élaborer votre formulation vous rendra encore plus distinctif, vous permettra d'être compris sans ambiguïté et d'atteindre l'émotion de votre public⁴. Souvent, les mots ne suffisent pas. Pensez à rechercher les bons visuels et les bonnes images pour amplifier et donner du sens à vos valeurs. C'est un sujet en soi.

9. CONSTRUISEZ ET TESTEZ VOTRE SYSTÈME DE VALEURS POUR L'AVENIR

Notre analyse montre qu'une fois qu'un Système de Valeurs est en place, il change très peu au fil du temps. Les systèmes de valeurs peuvent constituer un solide point d'ancrage et de stabilité. Dans les périodes tourmentées, ils sont l'étoile Polaire de la société de gestion. Toutefois, lorsque vous envisagez d'introduire un système de valeurs ou de faire évoluer un système existant, nous vous recommandons de le confronter à vos ambitions, à votre vision et à l'ajustement nécessaire de votre stratégie. Votre système de valeurs pourra-t-il agir comme un catalyseur positif pour permettre le changement qui vous permettra d'atteindre vos objectifs ? Nous appelons cette partie du processus « Futuring Values ». C'est un moyen essentiel de s'assurer que vous concevez un système de valeurs pensé autant que possible pour l'avenir.

10. ACTIVEZ VOS VALEURS À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR DE VOTRE ORGANISATION

C'est peut-être le conseil le plus important de tous : sortez vos valeurs des PowerPoint, des documents et des sites web et assurez-vous qu'elles sont vivantes. Intégrez votre système de valeurs dans votre processus de recrutement afin d'attirer et d'embaucher des talents qui correspondent à la culture de l'entreprise. Utilisez vos valeurs dans le cadre de vos évaluations de performance - dans les RH comme dans les décisions commerciales. Faites en sorte que vos valeurs soient vécues dans vos bureaux, renforcez-les régulièrement au sein de votre organisation et incluez des points de vérification dans vos échanges avec les employés et les clients. Et pour être tout à fait cohérent : assurez-vous également que votre conseil d'administration demande à votre équipe de direction de rendre des comptes à travers le prisme de votre système de valeurs.



CONCLUSION

« À une époque où la transparence s'accroît et où les frontières entre l'organisation, le marché et le client se chevauchent de plus en plus, des systèmes de valeurs bien pensés, authentiques et distinctifs peuvent aider les sociétés de gestion à dynamiser leur succès. Ils apportent clarté, différenciation, rétention et attraction - et bien plus encore. »

Clarté et différenciation en matière de positionnement, rétention et attraction en matière d'acquisition et de conservation des bons clients et des bons talents. Des systèmes de valeurs bien conçus sont puissants au-delà de l'impact qu'ils ont sur le tissu conjonctif qui façonne votre culture. En tant que force faisant partie de quelque chose de plus grand, votre marque et votre entreprise, les valeurs gravitent autour de votre raison d'être et nourrissent votre vision, votre stratégie et vos objectifs. Elles peuvent contribuer à l'efficacité opérationnelle, à surmonter les obstacles, à aligner les actions - et il peut être amusant de travailler avec elles !

Créer ou faire évoluer un système de valeurs exige une volonté de progrès et une méthodologie solide. Mieux exprimé par les mots du Dalaï-Lama : « Ouvrez vos bras au changement, mais ne lâchez pas vos valeurs. »



JEAN-FRANÇOIS HIRSCHTEL

Jean-François Hirschel est le fondateur et CEO de H-Ideas une société qui contribue à rétablir la confiance dans le monde financier. Il est expert en positionnement stratégique des sociétés financières au niveau de la marque et au niveau des produits. Titulaire d'un MSc de l'EPFL, Lausanne, Suisse, il a occupé des postes de Direction Exécutive chez Paribas, Société Générale et Unigestion. Il a une connaissance et une expérience profondes de la gestion d'actifs institutionnels et privés et de la distribution bancaire.

Jean-François Hirschel
CEO and Founder
H-Ideas S.A.
Rue de la Cité, 1
1204 Geneva, Switzerland
tel: +41 22 561 8412
jf@h-ideas.ch
www.h-ideas.ch



MARKUS KRAMER

Markus Kramer est associé chez Brand Affairs, un cabinet de conseil spécialisé dans le positionnement stratégique et la création de marques. Il est titulaire d'un MBA de l'université d'Oxford et est chercheur invité en gestion stratégique des marques à la Bayes (anciennement Cass) Business School de Londres. Markus Kramer est l'auteur du livre *The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Brand Growth*.

Markus Kramer
Managing Partner
Brand Affairs AG
Mühlebachstrasse 8
8008 Zurich, Switzerland
tel: +41 44 254 80 00
markus.kramer@brandaffairs.ch
www.brandaffairs.ch

