

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article317.html>

# **Management par la valeur**

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : dimanche 28 août 2005

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

**Une norme de l'Afnor et une étude des Garf sur la question de la création de valeur amènent le constat suivant : on ne parle pas de la même chose. Au moment où l'importance des questions de valeurs monte dans l'intuition des managers c'est la cacophonie qui règne.**

Avec le développement de la méthode des référentiels de valeurs partagés (MRVP), un certain nombre de questions ont été posées et résolues en théorie et en pratique.

En même temps deux documents se croisent dans l'actualité :

- La norme AFNOR de management par la valeur en cours de révision,
- Une étude publiée par les Garf, groupement des acteurs et responsables de la formation intitulée

Performance globale de l'entreprise :

Contribution des ressources humaines et de la formation  
à la création de valeur.

On s'attendait à une certaine convergence compte tenu de la sensibilité grandissante des entreprises à la question de la valeur et des valeurs et leur inscription dans le management. Cette sensibilité ne va pas d'ailleurs sans déceptions, tant pour la fragilité et la dispersion conceptuelle que pour la faiblesse des résultats opérationnels et des méthodes pratiques.

La norme AFNOR pose une définition de la valeur dont on ne trouve pas de trace dans l'étude, assez large, du Garf (peut-être la notion de valeur ajoutée) pas plus qu'on n'y trouve de référence à cette norme. Sommes-nous sur deux planètes étrangères ?

La norme AFNOR annonce la couleur, généraliser les principes de l'analyse de la valeur au management ce qui alimente un argumentaire militant.

L'accompagnement des notions de processus, de système contribue en fait au dessin d'une vision utilitariste de la valeur.

Cette vision doit paraître tellement évidente que l'on ne trouve aucune interrogation, aucune analyse, aucun choix explicite de la notion de valeur, de ses différents usages et des sensibilités actuelles des entreprises autour des questions de valeur.

On peut être surpris bien qu'on imagine que ce sont quelques décennies d'interprétation de l'analyse de la valeur qu'il faudrait interroger et qui conduit à cette coupure avec une certaine réalité des entreprises actuelles.

Peut-être faut-il envisager que le monde de l'ingénierie triomphante a vu et en tout cas qu'il se trouve confronté à d'autres paradigmes, d'autres exigences ou les hommes et les phénomènes humains se révèlent particulièrement décisifs.

Le thème de la "performance globale" ne va pas sans un souci d'ouverture. C'est pour cela que l'étude du Garf est plus attentive aux questions soulevées et aux interprétations qui sont proposées ici ou

IÃ .

Son mÃ©rite cÃ©est dÃ©en montrer diffÃ©rents enjeux, de "soulever" le problÃ©me de la notion de valeur et des consÃ©quences associÃ©es.

Sa limite cÃ©est dÃ©en rester Ã mi chemin laissant un large champ de travail ouvert avant que les entreprises puissent se forger une vision cohÃ©rente, une doctrine de la valeur et les valeurs et des moyens de gÃ©rer ces questions dans toutes leurs implications politiques, stratÃ©giques et opÃ©rationnelles avec les outils, les mÃ©thodes et les compÃ©tences appropriÃ©es.

CÃ©est ce quÃ©apporte la M.R.V.P.

DÃ©abord elle se situe dans le contexte de la recherche de la performance humaine globale et durable des entreprises. Y-a-t-il dÃ©autres finalitÃ©s quÃ©humaines aux entreprises et donc de critÃ©res dÃ©valuation de la performance globale que les valeurs espÃ©rÃ©es et investies ?

Ensuite elle propose un vÃ©ritable management par la valeur ou les valeurs sachant que les deux termes sont articulÃ©s et associÃ©s pour toutes les entreprises humaines (mÃ©me industrielles).

Sur le fond elle repose :

- Sur une analyse fondamentale des diffÃ©rents Sens (et donc usages) de la notion de valeur. CÃ©est ce qui permet dÃ©voir clair parmi toutes les options possibles, leurs logiques et consÃ©quences (parmi elle la vision utilitariste qui "oublie" les finalitÃ©s humaines et les mobiles subjectifs essentiels de toute entreprise, tout projet, toute action,
- Sur une mise en Ã©vidence du lien entre valeurs et Sens du bien commun ce qui lie valeurs et communautÃ© de rÃ©fÃ©rence, et renvoie Ã la question des "valeurs propres" dÃ©une entreprise ou de toute collectivitÃ© humaine.
- Sur la possibilitÃ© de construire des "rÃ©fÃ©rentiels de valeurs" qui puissent Ãªtre rÃ©ellement partagÃ©s et mettant en Ã©vidence leurs directions : essentielle ou subjective, projective et objective.
- Sur la possibilitÃ© dÃ©tablir des cohÃ©rences de valeurs, par le jeu de traductions locales et thÃ©matiques de rÃ©fÃ©rentiels gÃ©nÃ©raux avec la conservation du Sens du bien commun (unitÃ© et diversitÃ©).
- Sur la puissance opÃ©rante et vulgarisante du partage de rÃ©fÃ©rentiels de valeurs sur les bases prÃ©cÃ©dentes (ce qui nÃ©est pas le cas des autres conceptions de la notion de valeur).
- Sur le lien intrinsÃ©que entre valeurs et dÃ©veloppement de la valeur, valeurs et Ã©valuations. Les rÃ©fÃ©rentiels de valeurs partagÃ©s sÃ©en trouvent indispensable tant pour la "production de valeur" que pour toute Ã©valuation en tous domaines, de toute chose ou tout processus et projet.
- Sur la multiplicitÃ© des applications de la MRVP pour tout ce qui concerne les Ã©quipes, les groupes humains et structures de tous ordres et aussi diffÃ©rents mÃ©tiers vouÃ©s Ã la production, lÃ©valuation, lÃ©optimisation, la transmission, le partage ou lÃ©change de valeurs.

De ces analyses Ã©merge un questionnement, quels paradigmes sont-ils Ã lÃ©oeuvre ou en Ã©merge dans le monde des entreprises et quel est leur Sens dans la mutation actuellement engagÃ©e. NÃ©y aurait-il pas Ã©mergence dÃ©un paradigme de la valeur pour comprendre et manager les entreprises et leur performance humaine globale ?

Une prÃ©occupation apparaÃ©t.

En situation de confusion assez gÃ©nÃ©rale qui prÃ©te le flan Ã toutes les simplifications et Ã tous les abus ne serait-il pas dÃ©utilitÃ© publique de se doter :

- des moyens de rendre lisibles les problématiques et les propositions fondées pour la vie des entreprises,
- des moyens de discernement et de lecture du foisonnement de propositions, d'idées, de méthodes qui vont dans tous les Sens,
- des moyens d'approfondir les concepts et les enjeux associés pour la vie des entreprises, elles-mêmes confrontées à une mutation sans précédent qui bouleverse tous leurs paramètres et jusqu'à leurs raisons d'être quelque fois.
- de moyens de partager : approfondissements, réflexions, expériences significatives sans se tromper d'époque et de paradigme,
- de moyens de productions conceptuelles et méthodologique d'intérêt général,
- de moyens de transmission et de formation de nouveaux professionalismismes,

Pour cela il existe une avancée de manifestations caractéristiques pédagogiques et regroupant différents acteurs, associations professionnelles, enseignement, recherche, entreprises "avancées", etc. autour de questionnement construit et approfondi.

L'idée d'une organisation qui pourrait jouer un rôle moteur et structurant est aussi évoquée.

Ces hypothèses sont à approfondir et à partager.