

# SENS ET COHERENCES HUMAINES L'HUMANISME METHODOLOGIQUE

©Roger NIFLE

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

---

## RESPONSABLES ET DIRIGEANTS L'ALTERNATIVE DE L'HUMANISME MÉTHODOLOGIQUE La maîtrise de la valeur

**Roger Nifle**  
**mars 2003**

Dans un contexte de mutation généralisé, les cadres qui faisaient la stabilité des entreprises, des organisations et de leur management sont tous ébranlés. Des évolutions de plus en plus rapides du contexte économique, des mentalités, des ressources technologiques, des modèles de management et des conditions d'existence et de prospérité suscitent des attitudes diverses et une certaine perplexité chez les dirigeants et les cadres dirigeants.

Certains vont rétrécir le champ d'incertitude en se focalisant sur le quantitatif d'une gestion serrée et court termiste au pris de l'obscurcissement des horizons. D'autres vont tenter de surfer sur la croyance dans les idées et les postures à la mode.

D'autres enfin vont essayer de se recentrer sur l'essentiel, **la valeur**, la raison d'être de l'entreprise et celle de toute participation, contribution ou intérêt à l'activité de l'entreprise.

La valeur c'est évidemment le champ de l'économie, produire de la valeur, échanger des valeurs, répondre aux attentes de valeurs.

La valeur, c'est aussi ce qui détermine les motivations et par suite les relations dans et autour de l'entreprise. personnel, partenaires, actionnaires, hiérarchies et rôles, clients, intermédiaires, prestataires...

La valeur, c'est ce qui situe et justifie l'entreprise dans son environnement territorial, politique, culturel, commercial, social, local et mondialisé et la rend lisible, attractive, compétitive.

La valeur c'est, bien sûr, le professionnalisme, la compétence, le niveau de maîtrise des hommes et des organisations;

La valeur, enfin c'est le critère de toute évaluation, de toute décision, de toute orientation et enfin de toute activité de direction.

Qui ne verrait alors la difficulté : la notion de valeur est floue, éclatée. Relève-t-elle du sentiment, du subjectif, de l'éthique, des idéaux? auquel cas elle apparaît comme non maîtrisable, hors du champ organisé de la performance et de l'efficacité. Ou bien elle est objectivée par le quantitatif des méthodes de gestion et elle semble perdre du même coup son sel, son Sens, son humanité. Il y a là une carence conceptuelle et méthodologique des sciences et philosophies de la valeur qui n'ont pas permis de construire un corps de doctrine

éclairant et opérationnel pour fonder un "management par la valeur" cohérent et efficace. C'est à ce manque que répond l'Humanisme Méthodologique.

Appuyé sur un humanisme radical, il recentre les affaires humaines sur leur soubassement d'humanité. Apparaît alors que les questions de Sens sont la clé de toutes les réalités et de toute actions humaines. Apparaît aussi que diriger, c'est donner le Sens, que toute relation est partage de Sens, que toute réalisation est la concrétisation d'un Sens et enfin que la valeur est ce qui qualifie, ce qui va dans un Sens donné et partagé.

L'Humanisme Méthodologique propose ainsi une "ingénierie" du Sens et de la valeur qui permet à la fois de fonder la problématique centrale de la valeur dans ses racines d'humanité et à la fois de développer toute une intelligence et un savoir faire de la maîtrise de la valeur pour les responsables et dirigeants. C'est ce qui va être montré ici.

## 1) SENS ET VALEURS

Le Sens, notion banalisée ces dernières années, est souvent resté sans fondement conceptuel et par conséquent pratique.

L'Humanisme Méthodologique apporte en premier lieu une réponse à cette carence. On en donnera tout d'abord un rapide aperçu.

Un Sens (écrit avec un S majuscule) est une disposition orientée de la personne humaine.

Positionnée dans un Sens donné la personne regarde et voit le monde d'une certaine manière et lui donne une cohérence. D'autres, positionnés dans d'autres Sens, voient les choses autrement, dans une toute autre cohérence. Le mal entendu ou dissensus est alors évident, source de la plupart des désaccords.

Au contraire, partager le même Sens, consensus, renforce la vision commune et sa cohérence et permet alors des échanges, des rapports, des relations qui à chaque fois renforcent et confirment le consensus.

Le Sens est donc aussi une question d'orientation, de direction, de positionnement qui engage une certaine vision des choses, une logique, une rationalité que l'on peut partager. Collaborateurs, clients, partenaires sont appelés à partager le même Sens.

Voilà une clé de la fonction de direction, donner le Sens pour former un consensus d'entreprise, un consensus de projet, un consensus d'affaire, un consensus commercial, etc. La cohérence de l'entreprise, la cohésion des équipes sont déterminés par ce consensus et donc le Sens donné.

Seulement tous les Sens humains ne se valent pas. L'homme porte en lui les meilleurs et les pires. Chaque Sens est pour celui qui y est disposé une justification de ce à quoi il aspire, une échelle d'appréciation de niveaux d'intérêts, un vecteur de motivation.

Chaque Sens supporte donc un système de valeur. Tel sera celui d'une volonté de puissance, tel autre sera engagé dans un idéal rationaliste, tel autre encore ne verra que rouages et fonctionnements, équilibres et équations. D'autres enfin chercheront tout ce qui grandit l'homme, l'humanise le fait progresser, l'enrichit, le sert. Là est posé le problème des valeurs et sa première difficulté, autant de systèmes de valeurs et donc d'évaluation que de Sens humains.

La solution est difficile. Elle est liée à la nature humaine et son devenir. L'homme est un être destiné à s'accomplir et pour cela prendre conscience de son humanité (c'est un être de Sens), découvrir sa liberté (liberté de Sens), par un certain type de conscience (discernement des Sens) pour assumer sa responsabilité (répondre du Sens dans le quel on s'engage et on engage les autres) et sa détermination (autorité de "direction").

Il y a donc parmi les échelles de valeur l'une qui détermine l'accomplissement humain, le bien de l'homme.

Choisir ce Sens autant que possible, c'est se donner une échelle de valeur, des critères de valeur qui visent le bien de l'homme et donc qui le servent. La notion de "biens" et "services", si importante en économie et pour les entreprises, trouve là un nouveau fondement dans les valeurs.

Voilà liés Sens et valeurs mais aussi "services" par une clé fondamentale de l'humanité. Nous tenons les principes théoriques qui manquaient à la fois à la notion de valeur mais aussi pour faire le lien entre valeur et efficacité, éthique et rationalité, direction et motivation. Ce lien c'est le Sens, principe de toute cohérence.

Reste donc, une fois cette porte ouverte par l'Humanisme Méthodologique, entrer dans les conséquences opérationnelles pour les entreprises et leurs dirigeants.

Tout est à réenvisager avec ce nouveau paradigme. De nouveaux modèles, de nouvelles références, de nouvelles méthodes sont à découvrir qui vont réajuster le Sens des anciennes conceptions y recouvrir des richesses ou des conceptions erronées.

Il reste évidemment à choisir dans quel Sens travailler, dans quel Sens comprendre et agir, quelles valeurs, quelles motivations, quelles solutions vont avec. Ici c'est dans le Sens du bien de l'homme que nous allons travailler, celui qui nous permet de découvrir le paysage humain de toute entreprise et la nature humaine de ses problèmes et ses méthodes. Sans surprise lorsque l'on se dispose dans ce Sens alors on voit l'homme au centre des affaires humaines et on voit comment toute conception qui se focalise sur des critères non anthropologiques ne sert pas le bien de l'homme et l'engage toujours dans un autre Sens.

## **2) VALEURS ET SERVICES**

Vaut ce qui sert et sert ce qui concourt au bien de celui à qui le service est dédié. La nouveauté c'est que des valeurs soient le véritable critère du bien et du service. On voit bien alors que les valeurs d'une entreprise, transmises dans son offre de biens et services, doivent rejoindre les valeurs de ses clients et son marché, leurs attentes, et réaliser ainsi l'échange de valeurs que l'acte commercial marquera.

Cependant l'attention en vient à se focaliser sur ces fameuses valeurs. Peut-on les appréhender et construire alors une activité de services, une organisation, autour de valeurs identifiées? Un échange commercial opérationnel?

Il faut pour cela répondre à quelques questions.

Qu'est-ce que les valeurs ? Notion confuse s'il en est. L'Humanisme Méthodologique donne quelques repères pour savoir de quoi en parle.

1) Les valeurs ne sont pas des images pieuses auxquelles se conformer en adoptant des postures avantageuses. Ce sont au contraire des repères, des indicateurs qui marquent le Sens du bien, commun à ceux qui sont appelés à s'y référer. Les valeurs sont donc des

indicateurs ad hoc et pas des formules toutes faites, des normes de comportement ou d'action à priori.

Il faut, bien sûr, élucider le Sens du bien commun (affaire de direction notamment) et ensuite trouver le langage, les signes, les modèles appropriés pour la communauté de valeurs qui va les utiliser.

2) Les valeurs sont toujours la marque d'un engagement dans le Sens du bien partagé par une communauté (de Sens, d'intérêt, d'échanges) et non celle d'une exonération de l'implication dans le bien commun. Les "valeurs individualistes" conduisent à des rapports de servitude et non de service. Ce dernier réclame la possibilité de s'entendre sur des valeurs communes et donc un Sens partagé du bien commun.

On a là l'opposition entre un courant qui met en avant les valeurs et leur partage et un courant consumériste où le "client roi" imposerait des valeurs arbitraires obligeant les entreprises à s'y aliéner dans une relation où n'existe plus aucun respect mutuel (le commerce des valeurs s'oppose à un commerce des voleurs).

Les valeurs sont donc des repères, des expressions, des modèles, des références qui appartiennent à une communauté et qui sont significatifs du Sens du bien commun. Pas de valeurs sans communauté identifiée et un Sens du bien commun élucidé.

Sachant que toute entreprise est à la croisée de plusieurs communautés, cela pose des problèmes théoriques et pratiques qu'il faut résoudre. C'est ce que fait l'Humanisme Méthodologique;

### **Qu'est-ce qui a de la valeur pour l'entreprise?**

Cette question est redoutable parce que l'on s'aperçoit que tout est concerné dans l'entreprise et par conséquent tout doit être réévalué en fonction de ce critère. Si on ne le fait pas on se trouve en présence de systèmes de valeurs éclatés, incohérents, sources de malentendus, de démotivation et de gaspillages considérables. Ne parlons pas du non entendement avec les clients dont on ne s'est pas soucié de comprendre les valeurs en rapport avec le service (et les biens) qu'on leur propose.

Toute entreprise vise à produire des biens ou services de valeur. Ce sont donc les véhicules de valeurs qui sont d'une part celles de l'entreprise et d'autre part celles attendues par les clients.

Les valeurs de l'entreprise ce ne sont pas de belles images mais ce que vaut l'entreprise. Ce qu'elle vaut tient à la communauté professionnelle et sa maîtrise. Cela renvoie à la valeur de sa direction, son management, ses hommes et tout le capital de compétences spécifique, original qu'elle cultive.

Évidemment les ressources financières et matérielles participent à la valeur de l'entreprise et d'une façon inattendue quelque fois.

Sait-on que "finance" vient de foi donc de confiance et que "crédit" suppose crédibilité. Ce sont donc des valeurs immatérielles qui sont comptabilisées, prises en compte.

Les valeurs de l'entreprise sont aussi ses partenariats, ses méthodes et aussi en définitive ses clients.

Encore faut-il que toutes ces valeurs soit cohérentes, soit évaluables sur la même échelle de valeur. Cela nous amène donc directement à la question suivantes:

## Que sont les valeurs spécifiques d'une entreprise?

Comme toute communauté humaine, elle doit être conçue comme une communauté engagée dans un certain Sens.

L'anthropologie de l'Humanisme Méthodologique montre qu'en fait c'est tout un ensemble de Sens qui fonde l'entreprise comme toute communauté humaine.

C'est pour cela qu'elle doit choisir son "meilleur Sens", celui de sa vocation.

C'est ce Sens, avec le consensus partagé par l'entreprise selon l'orientation donnée par sa direction, qui est aussi celui du "bien commun" de l'entreprise. Ce Sens c'est celui qui va être véhiculé par ses produits et services et donc devra trouver écho chez ses clients ce qui définit le champ d'un consensus sur le Sens d'un "bien commun".

Les valeurs sont des traductions dans ce Sens là tant pour identifier et qualifier ce qui vaut relativement à ce Sens du bien commun que pour mesurer le niveau de valeur (qualitatif et quantitatif).

De ce fait chaque entreprise, toujours dotée d'une vocation propre, possède un Sens qui s'exprime de multiples façons qui sont les valeurs de l'entreprise.

Par exemple une "valeur" de l'entreprise peut être le fondateur qui lui a donné son Sens, original. Ce peut être tel savoir faire, telle réalisation, telle identification, telle motivation, tel produit ou service, tel marché, telle notoriété, tel crédit, telle vitalité, telle créativité. Chaque fois la valeur est qualifiée par le Sens propre en question. On voit bien que c'est une clé de la question des valeurs.

**Comment évaluer?** c'est-à-dire identifier et mesurer la valeur de quelque chose, d'un travail, d'une compétence, d'une équipe, d'un procédé, etc...

Tout d'abord il faut bien admettre que ce qui vaut dans le contexte d'un consensus, selon le Sens du bien commun, tient sa valeur de sa contribution, de son concours au bien commun, partagé donc par tous ceux qui y participent (sinon il n'y aurait pas de valeur commune). Par contre ce qui n'y concourt pas, soit parce que cela en diverge, soit parce que cela appartient à une toute autre communauté de Sens, n'a pas de valeur pour la première. Ainsi la valeur est toujours relative et jamais un absolu. L'évaluation dépend donc du Sens du bien commun de la communauté qui détermine un système de valeur, une échelle de valeur.

L'évaluation passe par une première opération, celle de la pertinence. Elucider le Sens du bien commun, discerner le concours de ce que l'on veut évaluer avec ce Sens est la condition première. Différentes méthodes proposées par l'Humanisme Méthodologique ou des pratiques empiriques communes peuvent y contribuer.

Évaluer c'est ensuite considérer quelle part prend la chose évaluée avec le développement commun. Est-elle en cohérence avec ce développement et est-elle cohérente en elle-même? Une chose, évaluée comme pertinente, peut arriver à contre temps ou encore s'avérer inemployable. Sa valeur contributive en sera évidemment affectée. Pensons par exemple à un travail pertinent mais qui ne s'intègre pas à l'action collective. Il s'en trouve dévalué.

Enfin la mesure dans l'évaluation est toujours une mesure de contribution (potentielle ou réalisée) au Sens du bien commun, c'est donc une mesure de "performance".

L'évaluation quantitative ne représente jamais un état mais une mesure de performance possible ou réalisée.

Pensons à l'évaluation d'une entreprise, d'une équipe, d'un produit, d'une méthode, d'une organisation... La mesure de la valeur tient de la performance possible ou réalisée. La qualification de la valeur est liée à la part contributive prise (cohérence) au développement du bien commun (à quoi cela sert-il). La valeur elle-même n'existe que par la pertinence avec le Sens du bien commun (dans une communauté donnée).

On voit bien que la proposition de l'Humanisme Méthodologique établit une conception cohérente de la nature de la valeur et de la pratique de l'évaluation. On peut souligner que la confusion en matière d'évaluation vient le plus souvent de confusions sur le Sens même de la notion de valeur, sur le Sens qui sert de référence au bien commun dans une communauté de Sens. S'y rajoute il est vrai la multiplicité des "communautés de valeurs" qui oblige à n'évaluer qu'après avoir posé la question de savoir dans quelle communauté la question doit être posée et traitée.

## **Le service et les valeurs**

La notion de service peut prendre différents Sens. On notera l'opposition entre logique de servitude et exercice d'une maîtrise (professionnelle) qui fait du service soit l'exercice d'un magistère, d'une maîtrise, soit une servilité. Une autre opposition focalise l'idée de service d'un côté sur une pratique qui ne tient pas compte de la personne "servie" ou, à l'inverse sur une pratique qui aide une personne à mieux maîtriser son problème ou sa situation. Dans le premier cas le "client", anonyme est rendu dépendant (il ne peut rien), dans le second cas le client progresse dans la maîtrise de ses affaires.

C'est là que se retrouve la notion de valeur, ce qui vaut pour le client est ce qui concourt à son bien dans le contexte de communauté où il est possible de repérer un "bien commun" (Nous sommes loin de l'idée de réponse à des besoins ou même à une demande indépendamment des questions de valeur qui y sont attachées). C'est donc toute la problématique des valeurs (humaines) qui est en jeu dans les notions de biens et de services.

Ce qui sert est toujours pour le "client" un moyen de progression. Ce qui qualifie le service, c'est l'aide à la progression.

Dans un certain registre on pourrait dire que le service est pédagogique, éducatif même s'il passe par des moyens matériels. A quoi sert un outil sans le savoir faire? Le service apporté par quelqu'un qui fournit l'outil ne peut ignorer cela et il s'évalue à la contribution effective, à la capacité d'usage du client. On peut considérer ainsi que tout produit vaut par le service auquel il contribue et que c'est le service qui est à considérer pour pouvoir l'évaluer. On a trop souvent pensé que le "service après vente" ne consistait qu'à assurer une maintenance du produit alors que c'est l'usage pertinent pour le client qui doit en être le critère.

Ainsi on qualifie un service par le concours à un bien commun. Inversement toute relation, toute participation à un bien commun est une relation de service.

Il faut noter que le service n'est jamais uniquement enfermé dans un face à face mais qu'il est toujours inscrit dans le contexte d'une communauté de Sens et de valeurs qui permet à l'échange d'être évalué ainsi que de trouver sa valeur. Inversement un service qui ignorerait le bénéfice des personnes et le concours particulier apporté à chacune ne peut prétendre à

la qualification de service et singulièrement de service public.

C'est le découplage service - valeur qui est la source de tous les malentendus de même que le découplage Sens - valeur.

### **3) LE MARKETING DES VALEURS**

Les considérations précédentes amènent l'Humanisme Méthodologique à proposer une conception du marketing que l'on peut appeler marketing des valeurs.

Il repose sur quelques principes:

- 1) Le lien entre client, marché, entreprise, produits, services est un lien de Sens exprimé en termes de valeurs. La transmission et l'échange de valeurs en sont l'objet essentiel.
- 2) Il ne peut y avoir d'échange de valeurs qu'au sein d'une communauté de valeurs donc de Sens (une conception des marchés). Ainsi le client comme l'entreprise sont inscrits dans une communauté dont le Sens du bien commun fait référence comme support de toutes valeurs.
- 3) Tout produit ou service est un véhicule de Sens et de valeurs, celles de l'entreprise (offre), celles du client (attentes) et celles de leur communauté d'appartenance. Il en est une sorte d'incarnation, de traduction, de matérialisation. Leur conception doit reposer sur ce principe;
- 4) Le marketing, avec tous les volets qui y sont attachés, positionnement, communication, distribution, prix, commercialisation, stratégies, etc. est lui-même une pratique de médiation du Sens et des valeurs. On parlera alors:
  - de positionnement sur les valeurs,
  - de communication des valeurs,
  - de commerce de valeurs,
  - d'échange de valeurs
  - de stratégie des valeurs....
- 5) Le principe de cohérence, inhérent à toute pratique du marketing, repose sur la pertinence de Sens, préalable, et qui est indispensable.

En même temps la cohérence d'une stratégie marketing s'étend aussi bien du côté de l'entreprise, ses valeurs, son management, ses compétences, son offre que du côté du client, usages, culture, participation à la cité. Le Sens fait le lien, lien de consensus que le marketing des valeurs cherche à établir. Le marketing des valeurs est ainsi une des fonctions stratégiques majeures de l'entreprise dont la maîtrise est un indicateur de son niveau de professionnalisme.

### **4) LE MANAGEMENT DES VALEURS HUMAINES**

La notion de valeurs humaines est délicate lorsque l'on veut l'appliquer à une personne. Il faut lui donner une utilisation relative et non absolue. On ne peut dire la valeur intrinsèque d'une personne, elle est celle de tout humain. Par contre on peut envisager la valeur d'une action, d'un rôle lorsqu'il s'agit de contribution à une traduction du bien commun.

La valeur d'une personne est donc déjà à relativiser à telle communauté de Sens (de valeur) et sa pertinence se réfère au Sens du bien commun.

Tel diplômé doté de connaissances et de savoir faire éminents ne trouve sa valeur dans

une communauté qu'autant qu'il concoure au Sens du bien commun. Toute évaluation intrinsèque de cette valeur est erreur ou imposture. Elle doit toujours être relative à une communauté fût-elle la communauté humaine.

Ensuite la valeur de quelqu'un ne peut être qualifiée, c'est-à-dire identifiée qu'en référence à un projet commun par rapport auquel peut se spécifier le type de concurrence apporté par la personne et sa cohérence avec le projet où il travaille. Seul dans son coin sans se soucier de l'organisation de l'équipe il sort des possibilités d'évaluation de la concurrence à cette équipe. On voit bien que toute une architecture des concurrences va permettre de qualifier les valeurs humaines selon leurs spécifications dans l'organisation.

Par ailleurs, la mesure de la valeur dépend de la performance qui est aussi une notion relative à un enjeu commun (ne serait-ce qu'un échange). La mesure de la valeur est proportionnelle à la part contributive à la valeur commune (au résultat).

Or tout cela dépend pour la personne de sa capacité de maîtrise donc de service déterminant sa faculté de concurrence.

Cette rapide analyse débouche sur de nombreuses applications de l'Humanisme Méthodologique au management des valeurs humaines.

**Cohésion de l'entreprise.** Elle doit se faire par consensus, c'est-à-dire partage d'un Sens, celui du bien commun. Il y a lieu bien sûr de l'éclaircir et de poser l'acte de direction fondamental qui est de dire le Sens, d'y mettre toute sa détermination.

Cela ne suffit pas. Si ce Sens n'est pas "projeté", c'est-à-dire traduit en projet, il n'y a pas de possibilité d'identification de valeurs propres qui fassent référence. Ces valeurs ne sont rien d'autres que les enjeux du projet. Réussir ceci ou cela dès lors que c'est une traduction pertinente du Sens du bien commun devient une valeur de référence. Bien sûr ces valeurs se déclinent de toutes sortes de manières avec les projets et sous projets des uns et des autres. Constituer le système de valeur de l'entreprise par l'architecture de ses projets concourants au projet général de l'entreprise est une activité constante du management des valeurs humaines

**Organisation et structures de concurrence.** L'architecture de projet se traduit naturellement par une architecture de concurrences, une structuration des concours, des activités, des compétences au niveau des équipes et celle des individus qui les constituent. Les structures de l'entreprise sont bien des architectures de valeurs humaines dont on voit qu'elles intègrent les valeurs personnelles, les valeurs d'équipes, dans un système de valeurs d'entreprise constitué par l'architecture perpétuellement renouvelée de son projet. On notera que les valeurs personnelles, les valeurs d'équipes, les valeurs de l'entreprise trouvent là les principes de leur structuration.

**Hiérarchie des valeurs et niveaux de maîtrise.** Si la valeur humaine dépend de la contribution à une œuvre ou une activité collective on peut poser la question d'une hiérarchie de valeurs. Or cela rejoint la hiérarchie de l'encadrement dans une structure de projet, cette hiérarchie doit être fonction du niveau de maîtrise sollicité. Ce niveau de maîtrise mobilisé est relatif à une situation, une problématique, un enjeu. Il n'est pas universel. L'humanisme Méthodologique montre que l'on peut différencier quatre niveaux de maîtrise, niveaux de valeurs.

Le niveau 0 impulsif, réactionnel

Le niveau 1 opérationnel, factuel

Le niveau 2 relationnel, conceptuel

### Le niveau 3 relationnel, responsable

Toute équipe doit rassembler tous ces niveaux en son sein ou avec des ressources extérieures. C'est vrai aussi pour une entreprise dont le niveau de maîtrise est à considérer. Toute incohérence (et c'est fréquent) dans cette hiérarchisation des rôles et des valeurs est source de graves dysfonctionnements ou bien marque de grandes ambiguïtés de direction.

**Niveau de qualification et de compétences.** La hiérarchie des valeurs et des niveaux de maîtrise en rapport avec la structure de l'entreprise et son architecture de projets incite à identifier et qualifier les valeurs humaines et d'équipes.

Les notions de métier, de compétences individuelles et collectives, de nature et de niveau de qualification en sont l'expression. Un métier ne doit pas s'évaluer par une technicité mais par un type et un niveau de service donc de valeurs dans un contexte donné. Toute la question de la formation individuelle et collective vient là comme moyen de faire progresser les valeurs humaines de l'entreprise. On notera que l'Humanisme Méthodologique propose l'approche macro pédagogique comme moyen de faire progresser de façon différenciée les valeurs humaines collectives impliquées dans une entreprise. Cela rétablit le lien qu'il y a entre valeurs personnelles et contexte collectif de référence au bien commun, trop souvent perdu de vue.

**L'évaluation du personnel, des équipes et du niveau de maîtrise de l'entreprise.** Il n'échappera maintenant à personne que sans échelle de valeur, sans architecture des valeurs, de projets, des hommes et des équipes, il n'y a pas d'évaluation possible (sauf à sacrifier à quelque simulacre déplaisant). A contrario on voit bien que toute évaluation resitue chacun dans un contexte lui même à évaluer; L'évaluation du personnel est indissociable de celle des équipes et de projets. Il est maintenant possible de penser que l'évaluation est un des moyens majeurs du management de ses valeurs humaines au niveau de chacun et de tous. Cette évaluation qui réclame tout un processus permanent fait partie intégrante de l'activité de management des valeurs humaines qui est intrinsèque à toute fonction de responsabilité, même de soi-même. L'évaluation, c'est un acte de management au quotidien. Elle débouche aussi sur une logique de qualification et donc de formation d'un côté mais aussi ne l'oublions pas sur des logiques de rémunération de l'autre.

### Valeurs et rémunérations.

On devrait considérer la hiérarchisation des quatre niveaux de valeur et de maîtrise:

- la rémunération de la présence, participation au corps social sorte d'allocation de ressource,
- la rémunération de la production à la mesure des valeurs produites qualitatives et quantitatives,
- la rémunération de l'encadrement répartition des fonctions de représentation de la structure, gage ou salaire, participation à la cohérence de l'entreprise,
- la rémunération des responsabilités (cadres, dirigeants, initiatives... qui touche à la répartition du capital. Ces pistes peu conceptualisées, permettent de résoudre bien des malentendus et de sortir d'un modèle uniforme de plus en plus inapproprié et dommageable. En effet, la rémunération est une confirmation de la valeur et à ce titre elle peut contribuer à bâtir ou à détruire une structure de valeurs humaines et la place de chacun.

### Valeur et virtualités humaines, le temps du virtuel

On s'étonnera de trouver ce dernier terme dans le chapitre du management des valeurs humaines. Or l'Humanisme Méthodologique met en évidence que le véritable enjeu de la

mutation qui se prépare avec notamment le développement d'internet, c'est une mutation de la façon de concevoir et de réaliser les structures et entreprises humaines. Le ciment, le moteur, le vecteur, le levier de toute entreprise ce sont les virtualités humaines. Au fond c'est le Sens de bien commun dans des communautés de Sens (communautés virtuelles) et se sont pratiquement les valeurs humaines qui constituent les matériaux et l'architecture de toute activité, de toute participation à une activité. C'est là la révolution qui se dessine. Le management des valeurs humaines est un "télé management" ou management par le Sens. C'est ce qui fait lien à distance, la gestion des proximités (humaines) à distance (physique).

Ce qui se construit, s'échange, s'enrichit, se développe dans le virtuel se sont les valeurs humaines (ce n'est pas un hasard si ces termes ont même racine étymologique Wir : valeur, vertu, virtuel...). L'Humanisme Méthodologique annonce que le terrain de déploiement et la clé du management des valeurs humaines c'est l'âge du virtuel qui commence et qui bouleversera toutes les entreprises, les métiers, les services, les activités.

Ce tour d'horizon de quelques aspects du management des valeurs humaines peut être complété par les réponses nouvelles apportées à différents problèmes, le recrutement, l'évolution de carrière, les vocations personnelles, la conduite du changement, les politiques qualité, les rapprochement d'entreprises, la cohérence des différents acteurs de l'entreprise, etc...

Le lecteur devinera que les valeurs humaines sont les clés et les leviers de nouvelles approches qui exigent, on s'en doute, plus qu'une idéalisation sentimentale mais des conceptions théoriques et méthodologiques à la mesure de la complexité des phénomènes humains en jeu. C'est l'apport sans équivalent de l'Humanisme Méthodologique, son anthropologie fondamentale et l'ingénierie des cohérences humaines qu'il propose.

## **5) VALEURS, PROSPECTIVES, PROJETS, PROCESSUS, STRATEGIES**

A l'âge du faire, âge primaire, la conception de l'entreprise, de toute activité est centrée sur l'action factuelle, technique. Tout est opération, moyens matériels, outils et techniques.

A l'âge des représentations, âge secondaire la conception de l'entreprise et de toute activité passe par une modélisation mentale, rationalisée. Modélisation juridique, organique, fonctionnelle, structurelle. C'est l'arrangement des choses qui prédomine par rapport à l'interaction. C'est ce qu'apprennent nos cadres dans les écoles et ce qui occupe le gros de leur activité étayée par quelque Word, Acces ou Powerpoint.

Lorsqu'on parle stratégie, projet, à l'âge du faire on pense façon de faire, production à réaliser. A l'âge des représentations on pense plan, programme, schéma, méthode, procédure.

A l'âge du Sens, celui donc des valeurs, alors rien n'est concevable que dans le temps dans un cheminement d'ici et maintenant en allant vers un devenir, éclairé par un passé, une histoire, une antériorité qui va devoir être prolongée. Le passé à disparu sauf en mémoire, le présent est fugitif et le futur inconnu.

C'est là que diriger veut dire quelque chose. Les valeurs expriment le Sens du bien commun avec des mots et des références du passé, avec des données du présent mais surtout avec des projections dans l'avenir inconnu. Vaut ce qui promet pour l'avenir, ce qui prépare l'avenir, ce qui potentialise pour l'avenir dont l'axe est donné par ce Sens du bien commun, celui de l'entreprise par exemple.

Ainsi l'Humanisme Méthodologique associe la question des valeurs (humaines) à la mise en perspective, prospective et projets et à l'engagement de processus et stratégies.

Il faut comprendre que la prospective est la projection du regard, dans un Sens donné, choisi, le Sens du bien commun et vers des horizons qui sont concevables notamment par la compréhension des phénomènes de mutation engagée et l'évolution des moyens qui les favorisent ou les accompagnent (ex. internet).

Il y a donc deux sources à la prospective, l'élucidation du Sens du bien commun de l'entreprise (évaluation prospective) et les éclairages concernant les horizons du futur. C'est le croisement qui va permettre une projection valide, c'est-à-dire qui soit signifiante et qui "ait" de la valeur pour l'entreprise.

C'est la condition pour que la prospective devienne projet, qu'elle se fasse ambition projetée et que le projet qui en naît constitue le système de valeur du futur pour l'entreprise, le projet à entreprendre.

Il faut néanmoins considérer ainsi qu'un projet ne vaut que s'il est porté, approprié par la personne qui aurait à le conduire, à le réaliser. Il faut qu'il se retrouve et se reconnaisse dans des valeurs engageantes, mobilisatrices bien qu'ouvrant à un futur incertain. Cela pose la question de l'élaboration d'un tel projet. Elle ne peut être le fait que d'un processus de maturation, de progression de conscience, d'imagination, de structuration.

Ce processus est l'engagement d'un Sens du bien commun préalablement reconnu, dans un cheminement de projection collective, structurée, hiérarchisée vers des horizons à interpréter pour y fixer les ambitions (direction). Le processus se comprend comme l'élaboration d'une réalité nouvelle dans les esprits d'abord, dans les actes ensuite. C'est la condition pour qu'évolue sereinement une communauté humaine et que cette évolution soit un progrès désirable et non une contrainte menaçante. En fait toute action collective est à concevoir comme un processus de progression, humaine comme matérielle, de production des valeurs donc et de service. Tout se rejoint, niveaux de maîtrise, valeurs, projets, progression des valeurs humaines mais aussi services, etc...

Qu'est ce qu'une stratégie sinon le développement d'un processus, celui des hommes engagés dans un devenir selon les valeurs adoptées, celui des hommes impliqués par ce processus ou y participant et celui de ceux qui vont bénéficier des services que cet engagement justifie. Toute stratégie relève d'un phénomène humain de ce type, processus de changement, de progression, de maturation mais aussi de communication, d'animation, de commercialisation, etc...

Différents moyens sont proposés par l'Humanisme Méthodologique pour intégrer ces trois termes Sens du bien commun, horizon du futur désirable, processus de projection stratégique.

Les valeurs humaines sont mobilisatrices, elles doivent être structurées pour maîtriser la réussite des entreprises et des projets.

## **6) LA GESTION DES VALEURS**

Le rapprochement des deux termes est à la fois familier et étrange. Familier si on pense valeurs comptables, étrange si on pense valeurs humaines. En fait les premières doivent être pensées comme une mesure des secondes. Que l'on pense aux comptables, aux

contrôleurs de gestion, à la gestion des affaires et des projets, la gestion est affaire de valeurs et donc d'évaluation.

L'Humanisme Méthodologique rappelant les liens entre foi, finance et confiance, crédit et crédibilité, rappellent que toute monnaie est aussi signe de valeurs communes.

S'il est de plus en plus fréquent de soulever la question de la gestion de l'immatériel, l'obstacle est le plus souvent la tentation de "chosification" des "facteurs immatériels". Or la gestion de "l'immatériel" ne doit pas être séparée de la gestion matérielle. Matériel et immatériel sont des dimensions différentes de la même chose, de la même situation. Le vrai problème est celui du Sens (donc du système de valeurs) selon lequel on conçoit les entreprises, les situations et la gestion. La gestion est toujours un souci de mieux contrôler les situations ou du moins d'y concourir. Il arrive trop souvent que cette concourance soit fictive si bien qu'il y a souvent divorce entre les responsables et dirigeants d'un côté et les "gestionnaires" de l'autre.

Il est vrai que des conceptions très différentes se côtoient. On voit s'opposer la gestion des hommes qui considère que toute situation, toute entreprise, toute action est le fait des hommes et de leurs pratiques et la gestion des choses qui postule l'existence de mécanismes, de systèmes matériels, dont les hommes sont les servants sinon les rouages. On n'a pas les yeux fixés sur les mêmes critères, les mêmes facteurs, on ne donne pas la même signification aux choses, accessoires d'un côté, substance même de l'entreprise de l'autre. Évidemment les hommes ne sont pas traités de la même façon.

On voit encore par ailleurs une logique de gestion qui a les yeux fixés sur les risques, les menaces, les anomalies qui fait acte de surveillance et de stigmatisation des fautes, des failles, des défauts, des écarts.

Soit elle se consacre aux choses avec l'obsession des ratios, soit elle se consacre aux hommes avec l'obsession administrative, normalisatrice et réglementaire.

A l'inverse la focalisation se fait sur les potentiels, qualités et valeurs, mais alors on se tourne soit vers les valeurs matérielles avec une gestion spéculative et opportuniste (celle qui génère régulièrement des bulles financières), soit vers les valeurs humaines.

On retrouve là enfin sur ces huit logiques, celle qui fait des valeurs humaines la ressource, la richesse des entreprises en même temps que le critère et la mesure des profits générés.

Valeurs potentielles, ressources et richesses; valeurs investies dans des projets structurés et managés; valeurs des biens et services offerts; valeurs échangées en retour à tous les stades : développement des compétences et de la maîtrise professionnelle, développement de la valeur et la qualité des biens et services, développement des bénéfices de maîtrise des clients, développement de nouveaux potentiels de richesses, de ressources, etc... La spirale vertueuse est engagée pour toutes les parties prenantes qui y concourent.

La gestion qui se soucie de mieux contrôler les situations aura comme objet les valeurs, leur nature, leur mesure, leur potentiel, leur mobilisation, leur production, leurs bénéfices en retour.

On voit bien que les outils de gestion classiques surtout s'ils sont focalisés sur les choses et sur les failles ratent complètement leur finalité humaine.

La spéculation soumet les hommes aux calculs opportunistes; l'obsession des ratio, ratiocine en faisant de l'accessoire l'essentiel (modèle industriel). L'administration réglementaire obsédée par la malignité des hommes l'organise pour mieux la contrôler et y enfermer le monde. Toute ressemblance...

La gestion des virtualités humaines c'est d'abord la considération en toute chose des virtualités humaines qu'elles représentent, comme potentiel ou comme produit. Les seules valeurs sont les valeurs humaines et la seule monnaie qui compte, c'est celle qui mesure la valeur humaine non pas à l'aune d'une équivalence d'autant plus universelle qu'elle élimine la variété des valeurs et des Sens humains mais à celle des évaluations partagées, seules à même de qualifier et mesurer la valeur de l'action, de l'activité ou de qui que ce soit. On a vu aussi qu'il n'y a de valeurs qu'en référence au Sens du bien commun au sein d'une communauté donnée. Il y a bien sur toute une conception de l'économie qui s'y rattache (voir bibliographie)

## CONCLUSION

Il reste, en conclusion de cet aperçu des apports de l'Humanisme Méthodologique à la maîtrise des entreprises humaines, à donner quelques indications pratiques pour les dirigeants et responsables pour aborder les problèmes et les situations:

- 1) Toujours considérer la communauté concernée et impliquée dans laquelle et pour laquelle on choisit d'intervenir; Cela n'en exclue pas d'autres mais hiérarchise et relativise les problèmes et situations.
- 2) Chercher à élucider ou repérer le Sens du bien commun pour cette communauté. Il existe des méthodes d'élucidation de Sens développée dans le cadre de l'ingénierie des cohérences humaines: analyses de cohérences, analyses figuratives. Elles réclament un certain niveau de maîtrise qui demande une bonne formation préalable. Par contre des approches empiriques (mais prudentes) peuvent être construites selon les situations. Dans tous les cas une certaine intelligence des phénomènes humains (motivations par exemple) est nécessaire.
- 3) Traduire le Sens du bien commun en termes prospectifs (et rétrospectifs) pour identifier des valeurs de référence selon différents registres "parlants" (situations, réussites, compétences, services, vertus, exemplarités, etc...) pour la communauté concernée (équipe, personnel, etc...).
- 4) Projeter en projet l'activité ou les réalisations pour déployer les valeurs en action.
- 5) Déterminer l'articulation entre valeurs de l'entreprise, offre de "biens et services", valeurs attendues par les clients et le marché (communauté de valeurs).
- 6) Structurer les concourances mobilisant valeurs et complémentarités et instaurant les hiérarchies de valeur et de management (culture des valeurs par l'action).
- 7) Evaluer pour gérer les situations et mieux les maîtriser donc accroître en retour la valeur des hommes, des équipes, de l'entreprise (culture des valeurs par l'évaluation).
- 8) Assurer la reconnaissance et la rémunération des valeurs reconnues selon leur niveau, leur nature et leur performance (pertinence et cohérence).

Voici donc quelques repères pour la pratique de nature à développer une approche pertinente, cohérente et performante fondée sur les valeurs humaines, seule justification

des entreprises humaines.

Bien sûr la question du changement par rapport à l'existant et aux errances classiques se pose. Discerner le Sens des pratiques actuelles n'est pas inutile à condition que cela ne débouche pas sur une logique contre productive de dénonciations et de sanctions qui resteront incomprises.

La bonne méthode consiste toujours à cultiver de nouvelles approches dans le Sens du bien commun (auquel le plus grand nombre se révélera sensible). La mobilisation des valeurs humaines, leur reconnaissance, leur engagement (concourence) contribuera à mettre en place la spirale vertueuse qui entraînera vite le plus grand nombre. Il sera toujours temps de quitter les logiques anciennes, ce que tout un chacun interprétera le moment venu sans précipitation. Tout cela réclame seulement autorité, détermination, discernement, engagement, responsabilité donc.

A vous dirigeants et responsables de jouer.

### Bibliographie sur le site

[Analyse des situations et recherche de cohérences](#)

[Elaboration d'un projet d'entreprise](#)

[La civilisation de l'entreprise](#)

[Structures et gouvernement des entreprises](#)

[La qualité qualifiante](#)

[Entreprises et motivations humaines](#)

[Le principe de concourence dans l'entreprise](#)

[L'homme, l'entreprise et la société](#)

[Planification stratégique de la formation : la macropédagogie](#)

[Les entreprises de type humain](#)

[Changer le travail](#)

[Evaluation du Personnel](#)

[Sens et management](#)

[Communication : crise et mutation](#)

[Conception de la fonction de DRH](#)

[Evaluation et contrôle de gestion des projets](#)

[Les groupes de concourence](#)

[Le renversement économique](#)

[La logique de service](#)

[L'Europe et le commerce des valeurs](#)

[Le management par les valeurs](#)

[Carte des Sens et cohérences de la gestion des situations](#)

[Théorie des usages d'Internet](#)

[Services Internet](#)

---

[Panneau d'information - Accueil du site](#)