

Institut Cohérences

Conseil, Interventions, Etudes, Formation
depuis 1977

La méthode des référentiels de valeurs partagés (MRVP) et ses applications pratiques

1 - L'importance des valeurs dans l'entreprise

Prendre conscience de l'omniprésence de la question des valeurs, des problèmes et des bénéfices à en attendre.

2 - Le référentiel de valeurs partagé.

Un outil pour intégrer différents types de valeurs et en rendre l'utilisation opérationnelle

3 - La méthode des référentiels de valeurs partagés.

L'élaboration d'un référentiel de valeurs sur la base de fondements assurés et permettant une appropriation réelle et opérationnelle à tous les niveaux

4 - Les enjeux de la méthode RVP

Valorisations et évaluations sont les deux enjeux complémentaires de la méthode

5 - Les applications de la MRVP

- les applications dans les groupes et les équipes
- les applications dans les entreprises et les organisations
- les applications métiers ou spécialisées.

1) L'IMPORTANCE DES VALEURS DANS L'ENTREPRISE

Prendre conscience de l'omniprésence de la question des valeurs, des problèmes et des bénéfices à en attendre.

11- Une question actuelle du management

Différentes expressions font florès: **management par la valeur**, **chaîne de valeurs** côtoient les fameuses **valeurs partagées** (shared values). **Codes de conduites**, **chartes**, **critères éthiques** renvoient à des valeurs communes de référence.

Ce qui a du sens se met aussi à avoir de la valeur si bien que **quête de sens** et de valeurs semblent proches. Faire sens, construire du sens pourrait être affaire de valeurs. Le **management par le Sens** se sert utilement de la question des valeurs. N'est-il pas aussi question de valeurs aussi dans le dialogue avec les clients, les fournisseurs et même la société civile où la communication, la publicité jouent un rôle de médiation, de **mise en valeur**. La notion de qualité n'est pas loin non plus.

Il faut rappeler aussi les usages traditionnels de **l'analyse de la valeur**, de la **valeur ajoutée**, de la **valeur économique**, la **valeur actionnariale** et la **valeur des hommes**, des compétences, des produits et services. Il ne faudrait pas oublier que tout cela renvoie aussi à une question indispensable, celle de **l'évaluation** sans laquelle il serait vain de parler de valeurs.

12- Toutes les valeurs sont-elles bonnes à prendre ?

La caricature des valeurs mafieuses vient souligner le fait que la notion de valeur est bien relative. C'est un avantage pour en faire n'importe quoi, peut-être par naïveté. C'est aussi la source d'une exigence pour que l'on puisse prendre au sérieux une méthode basée sur la valeur et les valeurs (la valeur des valeurs).

Évitons l'assimilation des valeurs à des préférences arbitraires, des intérêts difficilement partageables, à des "images pieuses" qui favorisent la bonne conscience dans l'affichage et pas dans l'action. Attention aux démonstrations ostentatoires "de salut public", enthousiastes mais très volatiles ou encore aux modèles normatifs qui écrasent les motivations. Toutes ces approches sont contre-productives à terme.

13- Seules les valeurs propres peuvent être appropriées

Il faut se reconnaître collectivement dans des valeurs que l'on fait siennes pour s'en trouver valorisé et valoriser l'action de les partager. C'est alors que peut se mettre en place un **cercle vertueux** de développement de la valeur.

Les valeurs propres, authentiques, marquent le Sens dans lequel on veut aller ensemble. Cela définit une **communauté de valeurs** et le **Sens du bien commun**. Orientation et mobilisation en découlent pour un engagement partagé dans des enjeux communs. Qui pourrait ne pas le souhaiter ?

14- Définitions de la notion de valeur

Les valeurs sont des indicateurs du Sens du bien commun.

La valeur est la mesure d'une contribution au bien commun.

Ces formulations font référence au Sens du bien commun et celui-ci, nécessairement, à l'existence d'une "communauté de Sens" de référence.

Enfin elle indique qu'il n'y a pas de valeur en soi, dans l'absolu, mais par rapport à une communauté humaine, définie ou à définir. Elle indique aussi qu'il n'y a de valeur que contributive, qui apporte quelque chose de significatif par rapport à des enjeux communs.

15- Le paradigme de la valeur

Une fois la communauté de référence et le Sens du bien commun établis, on voit que la question de valeur couvre tout le champ des activités, des contributions aux projets ou aux enjeux communs.

De ce fait, on peut à la fois parler de valeurs de référence, de système de valeurs et tout simplement de valeurs, de valorisations, d'évaluations dans tous les domaines de l'entreprise ou de l'organisation.

Cette **transversalité de la notion de valeur** débouche sur le paradigme de la valeur.

Cela veut dire que toutes les questions de l'entreprise peuvent être comprises ou appréciées comme des questions de valeurs, de valeurs partagées ou à partager, à développer ou à évaluer. Il est ainsi possible et souhaitable de passer en revue toutes les questions de l'entreprise au filtre de la valeur et pas uniquement la valeur comptable ou financière, sans l'exclure évidemment.

16- Un cocktail de valeurs dans l'entreprise

Les valeurs communes fondatrices, les valeurs espérées ou projetées, les valeurs produites à tous les stades, les valeurs véhiculées et transmises, les valeurs offertes et reçues, les valeurs partagées, les valeurs mobilisatrices et gratifiantes, les valeurs développées, les potentiels de valeurs, les valeurs capitalisées, les valeurs échangées, les valeurs originales, identitaires, les valeurs reconnues, les valeurs méconnues ou cachées, les valeurs de référence et toujours l'évaluation, partout où il est question d'apprécier la valeur.

Combien de problèmes dus à la non pertinence des valeurs mises en avant, à l'incohérence des valeurs non partagées, à la performance dispersée ou contre performance due à des valeurs erronées?

2) LE RÉFÉRENTIEL DE VALEURS PARTAGÉS

Un outil pour intégrer différents types de valeurs et en rendre l'utilisation opérationnelle

21- Différents types de valeurs à identifier

Si les valeurs sont partout, il est capital d'identifier des valeurs de référence pour constituer un référentiel commun, partagé.

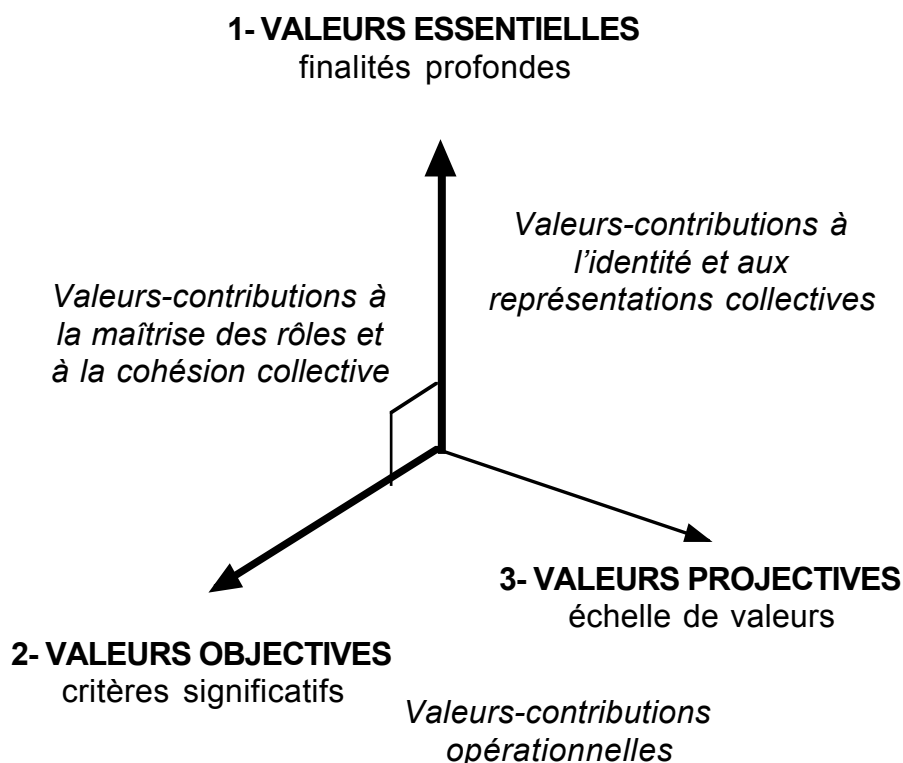
On distinguera trois types de base:

- Les **valeurs subjectives ou essentielles**. Motivantes, elles font appel aux aspirations humaines, aux principes, aux finalités ultimes et plus prosaïquement aux enjeux à long terme. Touchant aux motivations profondes, elles sont de nature subjectives.
- Les **valeurs projectives**. Déterminant des buts à moyen terme et l'échelle de progression pour y arriver, elles permettent d'établir l'échelle de valeurs sur laquelle mesurer tout progression et marche en avant. Elles sont structurantes.
- Les **valeurs objectives**. Elles sont définies par des critères significatifs, mesurables à court terme, constituant des "indicateurs" que l'on aura à "prendre en compte" (ou comptabiliser). Elles sont des facteurs de performance.

22- Le référentiel de valeurs

Le référentiel de valeurs partagé est une structure tri polaire qui intègre les trois types de valeurs. Elles sont d'ailleurs indissociables.

STRUCTURE DU RÉFÉRENCIEL DE VALEURS



Sans valeurs essentielles pas de qualification des buts et d'une production de valeurs selon une échelle de progression. Sans valeurs projectives, pas d'échelle de valeur pour évaluer quoi que ce soit objectivement. Sans valeurs objectives, on reste dans le flou et l'incertain. En retour ces valeurs objectives doivent être rationnelles (en rapport avec des buts et une échelle de valeur) et significatives (en rapport avec des valeurs essentielles).

Il est facile de voir le référentiel comme un trépied, une base solide et stable pour le partage de valeurs. S'il manque un pied ou s'il n'y a qu'un pied le système de valeurs est instable, déséquilibré et déséquilibrant. S'il n'a pas de pied du tout c'est l'effondrement assuré, de même si les trois pieds ne sont pas solidaires. L'intégration des trois types de valeurs est vital.

23- Les avantages d'un référentiel de valeurs partagé

Le fait de se doter d'un référentiel présente plusieurs avantages:

- S'assurer de fondements communs qui rassemblent les efforts, les ressources et les intérêts et favorise le consensus.
- Reconnaître ensemble le Sens dans lequel aller grâce aux repères du référentiel de valeurs.
- Susciter une résonance collective mobilisatrice et gratifiante.

- Réveiller et révéler des potentiels valorisants.
- Entraîner une dynamique d'intelligence collective et d'engagement efficace.
- Préparer collectivement toute action d'importance autour d'une assise cohérente et créatrice.
- Se doter d'outils d'évaluation intelligibles et partagés.
- Démultiplier ces bénéfices de façon cohérente dans toute l'entreprise grâce à des traductions locales du référentiel général.
- Mettre à disposition de toutes les fonctions un outil partageable pour produire de la valeur et évaluer l'action.

3) LA MÉTHODE DES RÉFÉRENTIELS DE VALEURS PARTAGÉS

L'élaboration d'un référentiel de valeurs sur la base de fondements assurés et permettant une appropriation réelle et opérationnelle à tous les niveaux

31- Les fondements

La première étape est la détermination d'une "**communauté de référence**" sur laquelle se fonde le projet de l'entreprise.

Il y a de nombreux cas de figure où c'est, par exemple, l'occasion de dépasser le jeu des intérêts particuliers des **parties prenantes** légitimes et trouver une source de légitimité commune. Le rapport au territoire, aux marchés, aux partenaires peut être ainsi envisagé ainsi que l'existence de communautés virtuelles ou d'autres encore à développer.

Ce travail qui engage les responsables est déjà fort utile.

Il débouche sur la mise au jour du Sens du bien commun par un procédé d'élucidation qui en permet l'identification et la validation.

Cette partie repose sur une expertise très nouvelle fondée sur les travaux de l'Institut d'Humanisme Méthodologique et ses outils d'une grande pertinence.

32- L'équipe de référence et l'élaboration du référentiel

L'élaboration d'un référentiel de valeurs doit être réalisée de **façon concertée** pour être véritablement partagée. Ce groupe doit être un "**groupe de référence**" pour que le référentiel soit bien considéré comme légitime.

C'est donc une méthode d'animation participative qui est utilisée. Un travail d'intégration des fondements important est nécessaire pour que le référentiel soit bien approprié (ce qui manque trop souvent).

Le travail va produire des formulations dans un langage commun et même constituer un **langage commun** pour l'expression pertinente des valeurs. Il porte d'abord sur les valeurs essentielles puis projectives et enfin objectives et peut demander plusieurs jours car il soulève des questions auxquelles l'entreprise est plus ou moins préparée. Une estimation préalable est nécessaire.

La production du référentiel de valeurs, partagé dans un groupe porteur, amène des efforts particulièrement importants pour le groupe lui-même. De multiples applications de la méthode visent d'ailleurs simplement des enjeux de groupes ou d'équipes.

33- Construction d'un système de valeurs collectif (option)

Lorsque le référentiel doit être utilisé par un grand nombre de personnes ou servir de base à de nombreuses utilisations, il sera complété utilement par le rassemblement d'exemples, de matériaux significatifs complémentaires.

Ils seront pris dans la mémoire de l'entreprise, dans son actualité ou dans des éléments significatifs puis dans son environnement actuel et futur.

Le référentiel de valeurs partagé est ainsi complété par tout un ensemble de repères, de références exemplaires de façon à ce qu'il devienne tout à fait parlant, tant pour bien comprendre les trois types de valeurs que leurs conséquences et leur spécificité. Ce travail peut être réalisé par le groupe de référence ou celui-ci être élargi.

34- Démultiplication des référentiels (option)

Un référentiel de valeurs partagé est exprimé dans le langage d'un groupe porteur (équipe de direction par exemple). Pour une organisation moyenne ou grande il est nécessaire que chaque unité ait son propre référentiel à partager tout en se tenant dans le Sens du bien commun général. C'est donc au niveau de l'appropriation locale d'un **référentiel général** que cela se joue.

Deux solutions :

- soit repartir d'un référentiel général comme fondement pour établir un référentiel local avec un groupe porteur local,
- soit repartir des fondements initiaux pour élaborer un **référentiel local** dans le langage approprié.

Cela permet de développer un référentiel local avant même qu'existe un référentiel général lorsqu'il en est besoin.

Un deuxième type de démultiplication porte sur les différents processus, métiers ou activités transversaux. Des traductions thématiques d'un **référentiel générique** sont alors possibles dans des conditions voisines des référentiels locaux (**référentiels thématiques**).

Ainsi le point majeur ici c'est la cohérence d'ensemble, habituellement difficile à établir, entre les valeurs et évaluations générales, locales ou thématiques. C'est d'une grande importance pour les applications au niveau de moyennes ou grandes structures.

4) UTILISATIONS DE LA MÉTHODE RVP

Valorisations et évaluations sont les deux enjeux complémentaires de la méthode

41- Deux usages essentiels valorisation - évaluation, indissociables

La valorisation, c'est développer la valeur

C'est le but de l'action L'évaluation, c'est apprécier la valeur. L'évaluation sert à mieux maîtriser la valorisation. A cet effet, trois critères sont décisifs, appuyés sur le référentiel de valeurs partagé.

Le critère de pertinence :

Est-ce que cela va dans le bon Sens, celui des valeurs essentielles

Le critère de cohérence :

Est-ce que cela s'intègre bien au projet, celui des valeurs projectives.

Le critère de performance :

Est-ce que cela atteint les objectifs selon les valeurs objectives mesurables.

42 - Les moments clés d'utilisation des référentiels de valeurs partagés

Avant l'action :

Valorisation pour développer les potentiels
Évaluation pour optimiser la préparation de l'action

Pendant l'action :

Valorisation pour développer la production de valeur
Évaluation pour mieux piloter l'action

Après l'action :

Valorisation pour mieux capitaliser les bénéfices de l'action
Évaluation pour tirer les enseignements de l'action.

5) LES APPLICATIONS DE LA MÉTHODE (MRVP)

- les applications dans les groupes et les équipes
- les applications dans les entreprises et les organisations
- les applications métiers ou spécialisées.

51 - Les applications pour les équipes et les groupes (groupes porteurs)

52 - Les applications pour les structures plus importantes (entreprises, organisations...)

- Fusions et intégration d'entreprises
- Cohésion de l'entreprise, l'organisation et ses partenaires
- Motivation collective et remobilisation
- La conduite du changement
- Appropriation collective de projets
- Elaboration d'un projet d'entreprise
- Repositionnement stratégique
- Élaboration de chartes, codes et règles

53 - Les applications métiers ou spécialisées (démultiplication thématique d'un référentiel générique)

- Le Marketing des Valeurs
- Le Commerce des Valeurs
- Communication, Image, Identité, Marques
- Organisation et structures de concurrence
- Management interculturel
- La Qualité Qualifiante
- Formation et macro pédagogie, la valeur humaine de l'entreprise
- Contrôle de gestion
- Évaluation du personnel
- Politiques RH

51 - Les applications pour les équipes et les groupes (groupes porteurs)

Constitution d'équipes nouvelles ou reconstitution

Cohésion, recentrage, durcissement d'équipes

Motivation et mobilisation d'un groupe

Élaboration d'une vision commune, fédératrice

Préparation au lancement d'un projet

Préparation d'un changement

Préparation à l'affrontement d'une situation nouvelle

Intégration dans une équipe

Établir un référentiel de valeurs c'est :

- Définir ensemble ses valeurs essentielles, son échelle de valeurs et de progression, et ses critères de performance.
- Se doter d'un cadre de référence qui assure la pertinence, la cohérence et la performance de l'action.
- Trouver des motivations communes qui confèrent à l'équipe sa force et son unité.
- Élaborer des représentations communes qui permettent de partager une vision, une compréhension et une créativité collectives.
- Mettre l'équipe en disposition pour entreprendre un projet, un changement, une innovation, ou une action importante.
- Mettre l'équipe en condition pour établir des liens forts à l'extérieur.
- Permettre à l'équipe de tenir une position et de la faire rayonner.
- Mettre l'équipe en position d'autorité ou d'influence.

L'élaboration d'un référentiel de valeurs partagé

- Développe le potentiel de l'équipe.

- Fait progresser sa maîtrise des enjeux et situations qui sont les siens.
- Fait progresser son professionnalisme.

La méthode MRVP va apporter d'abord :

- Une clarification de son ancrage, sa légitimité, son terrain d'appui et la justification de son action.
- Un Sens partagé grâce auquel l'équipe peut tramer des consensus fructueux avec son environnement.

Selon le cas cette phase préalable va permettre de résoudre des problèmes complexes de parties prenantes, ou de conflits d'intérêts par une solution qui transcende et respecte les différences.

Elle va apporter ensuite :

- Un moment de travail collectif intensif pour l'élaboration du référentiel. Il constitue souvent une expérience fondatrice ou refondatrice pour l'équipe.

Elle va permettre enfin :

- De doter l'équipe de moyens et d'outils dérivés du référentiel pour accomplir sa mission avec efficacité.

La méthode MRVP permet aussi à chacun de se situer dans l'équipe, d'y mettre en valeur ses compétences en concourance avec les enjeux communs.

La mise en oeuvre de la méthode comporte ainsi trois phases

- préparation
- élaboration
- conclusions

Elle doit faire l'objet d'une évaluation préalable concertée pour apprécier les enjeux, les conditions et la durée de l'opération et ses différentes phases.

52 - Les applications pour les structures plus importantes (entreprises, organisations...)

Fusions et intégration d'entreprises

Fusions d'entreprises ou restructurations sont monnaie courante. Elles laissent souvent des traces sur des décennies. Les échecs ne se comptent plus et les chutes de performance non plus.

Faut-il incriminer une ignorance des phénomènes humains en jeu ou bien, simplement, des conditions de réussite? Ce qu'il y a à comprendre en premier lieu c'est l'existence de systèmes de valeurs qui déterminent toujours les logiques, appréciations et même attitudes et comportements, y compris devant des raisonnements supposés intangibles et incontournables.

A l'inverse, c'est l'établissement d'un système de valeurs partagé qui est la condition de réussite des fusions ou intégrations d'entreprises, structures, organisations ou institutions.

La méthode des référentiels de valeurs partagés suggère de bâtir d'abord un référentiel commun. Il ne faut pas croire néanmoins à la facilité des belles formules, souvent banalisées. La première étape est d'abord de définir la communauté de référence au service de laquelle le groupement trouve sa justification, (marché, profession, région, ou bien d'autres possibilités).

Déterminant le Sens du bien commun qui transcende les différences il est possible d'établir un référentiel de valeurs à partager. Cela suppose bien des précautions et de la considération pour les unités concernées.

Un référentiel général, partagé par un groupe porteur, va devoir être traduit par chaque entité dans son propre langage. Elle s'en trouvera valorisée par sa contribution propre au bien commun. Ainsi chacune se trouve en concourance avec les autres dans le groupe constitué.

Le même procédé de traduction doit être réalisé au niveau de chaque unité, de chaque service, chaque compétence, dessinant ainsi une configuration nouvelle qui se construit sur un même système de valeur et y resitue toutes les unités d'activités, anciennes ou renouvelées.

Ce schéma montre qu'il est le plus souvent contre productif de penser à une fusion-uniformisation vouée à l'échec. Il montre que le champ des possibles est bien plus large dès lors que l'on est capable de constituer un ensemble humain autour d'un même système de valeurs.

La méthode des référentiels de valeurs partagés permet de construire le processus d'intégration le plus pertinent. Il est évidemment capital de bien évaluer

la situation au préalable.

Cohésion de l'entreprise, l'organisation et ses partenaires

Les entreprises sont de plus en plus éclatées, recomposées, transformées avec des coopérations étroites avec des partenaires souvent éloignés.

Pour redonner une unité, une identité quelquefois, une cohésion humaine à l'entreprise ou l'organisation et leurs partenaires, il faut qu'ils partagent un système de valeurs à la fois lisible et sensible. Pour cela la méthode des référentiels de valeurs partagés est sans équivalents.

Tout d'abord elle établit une communauté de référence dans laquelle tous peuvent se reconnaître quelque soit leur position particulière. Le choix en est précieux et délicat. Il détermine le Sens du bien commun sur lequel tout le monde pourra s'accorder grâce à la médiation d'un référentiel de valeurs partagé.

L'élaboration de ce référentiel par un groupe porteur légitime et soigneusement composé donnera les bases sur lesquelles une démultiplication en référentiels locaux ou thématiques pourra se faire. Les groupes porteurs correspondants auront comme mission et comme expérience de traduire le référentiel général dans des termes appropriables localement ou sur des thèmes ou processus particuliers.

C'est la colonne vertébrale du processus qui va au plus près de l'activité des unités et des équipes. Les cadres trouveront aussi les assises leur permettant de jouer pleinement leur rôle vis-à-vis de la structure de l'entreprise, toujours à la charnière du général et du particulier.

La mise en oeuvre d'une telle opération pourra s'appuyer sur différentes consolidations jugées utiles aux différents stades de progression. Le facteur d'accroissement de performance durable espéré est très important.

Motivation collective et remobilisation

Les entreprises et les organisations subissent des situations difficiles. L'impact sur le « moral » des collaborateurs est souvent très négatif en termes de stress et aussi de démotivation, avec leur cortège de symptômes et de difficultés.

Une remobilisation réclame la sollicitation d'une motivation collective forte et durable capable d'engager une nouvelle dynamique humaine. Elle ne doit laisser de côté ni les équipes de direction, ni l'encadrement, ni l'ensemble du personnel et même des collaborations extérieures ou occasionnelles sous peine de disqualification rapide du processus.

La solution des motivations « négatives » (menaces, survie) ne tient qu'un temps et s'épuise dès qu'un léger mieux apparaît, sans compter les rancoeurs.

La solution des motivations « positives » (valeurs partagées) engage une spirale vertueuse tant sur le plan moral que celui de l'intelligence et la performance collective. La méthode des référentiels de valeurs partagés vient donner des racines au processus pour le rendre effectif et durable au contraire des jeux d'images superficielles trop fréquents.

Ancrage dans une « communauté de référence » qui donne un Sens à l'entreprise ou à l'activité, Sens qui sera présenté comme Sens du bien commun si des valeurs l'expriment et sont bien appropriées (valeurs essentielles, échelle de valeurs projectives, valeurs objectives).

Le processus de réancrage et de réappropriation des valeurs doit être préparé, conçu et piloté avec soin. Sa démultiplication entraîne une dynamique humaine qu'il faut être préparé à conduire sans contre temps. Il faut pour cela l'investir dans une perspective où l'énergie mobilisée trouvera à se réaliser dans le bon Sens.

La conduite du changement

La conduite du changement n'est pas une formule toute faite mais un problème complexe. Il y a trois grands types de changements:

- Le changement des conditions environnantes sans changement d'orientation.
- Le changement dans le niveau d'ambition et de maîtrise à atteindre.
- Le changement de Sens qui remet en question plus profondément le corps social.

La difficulté du changement c'est qu'il met en question le système de valeurs et déstabilise la position de chacun. Il est donc indispensable de réassurer le système de valeurs partagé. Pour cela, la méthode des référentiels de valeurs est particulièrement performante.

La conduite du changement peut s'envisager comme la reconstruction du système de valeurs collectif. Selon la nature du changement ce sont seulement les valeurs objectives, les valeurs projectives ou les valeurs essentielles qui sont en question. Cependant c'est tout le référentiel qu'il importe de refonder.

La méthode consistera d'abord à établir le référentiel de valeurs général avec un groupe porteur, une fois le Sens du bien commun de la communauté de référence élucidé. En un second temps c'est une démarche de démultiplication par l'établissement de référentiels locaux traduits du référentiel général qui sera conduite.

Chaque situation est particulière, aussi il faudra consolider la démarche par le redéploiement du système de valeurs à tous les niveaux. Le travail de réajustement et de repositionnement aura permis non seulement de partager à nouveau des valeurs essentielles bien appropriées mais aussi de revoir la « structure de concourance » des unités et des équipes au projet commun ainsi que de redéfinir les valeurs objectives et les critères de performances nouveaux.

Cette démarche ne fait pas l'économie de la maîtrise des phénomènes humains en jeu mais cela fait l'économie de bien des complications et difficultés fréquentes.

Appropriation collective de projets

Lorsqu'un projet doit être lancé, la façon dont l'entreprise ou l'organisation va se l'approprier est capitale pour sa réussite. Même si à la longue le projet est intégré cela peut prendre beaucoup de temps et trouver bien des difficultés. Il est vrai qu'il n'est pas facile pour tous de comprendre l'intérêt (la valeur) du projet, d'y trouver sa place et sa motivation.

Pour certains projets qui changent beaucoup de choses dans les repères et l'activité des gens (nouvelles technologies, produits, marchés, méthodes, stratégies, partenaires, organisation, direction, etc.), il est quelquefois utile d'engager une certaine concertation au stade de son élaboration elle-même.

Dans tous les cas, s'assurer du partage d'un système de valeurs associé au projet est capitale. Son intérêt est préventif pour éviter bien des difficultés d'appropriation mais c'est aussi un accélérateur de performances. En effet l'expérience qui, on le sait conditionne la maîtrise et la performance du projet va être notablement accélérée par le partage d'un référentiel des valeurs du projet.

La méthode MRVP apporte donc là un double gain : moindre risque, maximum d'efficacité dans l'appropriation de l'expérience.

Le processus en sera le suivant:

- Détermination de la communauté de référence où le projet prend Sens (Sens du bien commun).
- Établissement du référentiel de valeurs général du projet par un groupe porteur.
- Démultiplication pour appropriation à tous les niveaux souhaitables, référentiels locaux et référentiels thématiques.

Cette démarche devra être construite en fonction de la situation et être complétée par les mesures d'accompagnement jugées utiles.

Elaboration d'un projet d'entreprise

L'élaboration d'un projet d'entreprise répond à un ensemble d'aspirations qui visent à mettre en mouvement un peu "comme un seul homme", les forces vives d'une entreprise. Passer d'un fonctionnement plus ou moins hétérogène à un mouvement entreprenant cohérent, durable, auto mobilisateur et qui développe l'empowerment de l'entreprise, sa capacité même à assurer en permanence son développement.

Si le projet d'entreprise doit intégrer une intelligence stratégique et une organisation opérationnelle, il doit d'abord s'ancrer dans une communauté de valeurs qui donne aux hommes la ressource de motivation et d'intelligence collective indispensable.

La méthode des référentiels de valeurs partagés intervient comme la première phase de l'élaboration participative du projet d'entreprise.

Communauté de référence et Sens du bien commun devront être déterminés au préalable donnant l'orientation générale et le support de l'ambition.

Un groupe pilote, porteur, établira le premier référentiel de valeurs, valeurs essentielles, valeurs projectives, valeurs objectives.

On voit bien comment la dimension des valeurs projectives associée aux deux autres va permettre la toute première ébauche d'un projet.

Le référentiel de valeur général va pouvoir être retraduit localement et thématiquement en élargissant très progressivement le cercle.

Les référentiels de niveau 2 vont amener non seulement la mobilisation de groupes porteurs représentatifs mais aussi un deuxième niveau d'élaboration du projet.

En général un troisième niveau sera suffisant pour boucler l'ensemble de l'élaboration du projet et son ancrage dans les valeurs partagées.

Il faudra bien évidemment un groupe de pilotage qui assurera les synthèses et les ajustements nécessaires et en tirera les conséquences organisationnelles, de formation et de méthodes pour la mise en oeuvre du projet.

On notera que cette élaboration est en même temps une remise en mouvement et un exercice d'apprentissage collectif important.

Repositionnement stratégique

Il arrive de ces moments où un cycle semble s'achever et un autre devoir repartir pour l'entreprise. Dûe à des évolutions internes ou externes, l'occasion d'un repositionnement stratégique est favorable à un réenracinement qui lui donne une force nouvelle. Elle lui permet de redéployer ses qualités et talents propres dans des opportunités conjoncturelles favorables.

Un repositionnement stratégique articule ensemble :

- un ancrage dans des valeurs propres à l'entreprise
- un positionnement relatif aux conjonctures favorables
- une appropriation collective porteuse d'une stratégie de redéploiement.

La méthode des référentiels de valeurs partagés est le pivot idéal d'un tel repositionnement stratégique. L'ancrage des valeurs se fera dans le Sens du bien commun de la communauté de référence à confirmer (raison d'être de l'entreprise). Un référentiel de valeurs va permettre d'exprimer et de partager le recentrage.

Une traduction du référentiel dans la conjoncture permettra de déterminer le repositionnement recherché et d'en partager les valeurs.

Enfin, l'élaboration d'une stratégie nouvelle pourra être envisagée dans son architecture par la déclinaison du référentiel précédent (déclinaison thématique et locale) qui en permet l'appropriation simultanée.

Cet exercice construit autour de la méthode des référentiels de valeurs partagés intègre évidemment valeurs essentielles particulièrement mobilisatrices, valeurs projectives constructrices de projets et d'ambitions, valeurs objectives pour fixer les performances nouvelles attendues.

Élaboration de chartes, codes et règles

Pour sceller l'unité et la cohérence de l'entreprise on a recours très souvent à l'établissement de chartes, codes ou règles. Les préoccupations éthiques, les questions de Sens et de valeurs trouvent là une tentative de formalisation qui fasse référence pour tous.

Très souvent on cherche à consulter au préalable les intéressés pour s'assurer de leur adhésion réelle. D'autres fois, au contraire, c'est pour l'imposer à tous qu'est établie une formule réglementaire.

Dans tous les cas le problème rencontré est celui de la superficialité et de la généralité des formulations, leur caractère impersonnel. Elles suscitent de même des adhésions superficielles et peu durables faute d'appropriations et d'ancrages et réels.

La méthode des référentiels de valeurs partagés apporte évidemment un préalable qui va simplifier la rédaction finale mais surtout le faire sur une base profondément ancrée et largement appropriée. On notera ici aussi l'intérêt dans les grandes organisations humaines à décliner dans les langages locaux ou thématiques les formulations générales. En outre l'élaboration de systèmes de valeurs plus complets apportera une aide à la mise en application des textes établis.

Toutes les exigences sont assurées par la méthode MRVP que l'on aurait intérêt à utiliser de nombreuses fois où il s'agit de formuler une sorte de « loi commune » entre parties prenantes, en s'assurant de leur cohérence avec l'entreprise dans son ensemble et ses multiples parties. Les formulations seront grandement facilitées par l'élaboration préalable des référentiels.

53 - Les applications métiers ou spécialisées (démultiplication thématique d'un référentiel générique)

Le Marketing des Valeurs

La clé du marketing c'est le principe de cohérence construit autour d'un positionnement qui articule offre et demande, produit et marché, compétences et services, entreprises et clients, le tout par le biais d'une stratégie de « transmission de valeurs ».

En effet on peut dire qu'à chaque étape, tant du côté de l'offre que de la demande, il s'agit d'offrir de la valeur et d'apprécier ces valeurs, le prix en étant une traduction objective.

On peut donc penser le marketing comme une chaîne de valeurs à construire, à faire circuler, notamment par les moyens de la communication, la distribution, la commercialisation.

Sur le fond il s'agit bien de faire en sorte qu'un sens commun, un consensus s'établisse qui sera véhiculé par les valeurs offertes, attendues, appréciées. La méthode des référentiels de valeurs partagés apporte au marketing des valeurs un concours tout à fait décisif.

Il faut au départ choisir la « communauté de référence » qui peut être le marché réel ou potentiel, elle peut être aussi l'entreprise ou tout autre point de départ qui va permettre de déterminer le Sens du bien, qui doit être commun pour assurer une réussite.

Ce sont les référentiels de valeurs partagés qui vont permettre de traduire ce Sens dans tous les termes appropriés à chaque étape intégrant en cohérence :

- valeurs essentielles, souvent mal maîtrisées et touchant aux motivations profondes
- valeurs projectives souvent mal appréhendées notamment dans la compréhension des attentes des parties prenantes et la construction d'échelles de valeurs.
- Valeurs objectives souvent prédominantes, qualitatives et quantitatives mais dont on ne contrôle pas toujours la significativité.

Les professionnels repéreront quelques indications clés, les autres peuvent se dire que toute transaction est un échange de valeurs. La maîtrise des référentiels de valeurs partagés va donc à l'essentiel et apporte au marketing de nouveaux moyens de performance dans tous les domaines.

Le Commerce des Valeurs

A l'aval du marketing, l'activité commerciale consiste à établir un accord sur les valeurs d'un produit ou service avec un client.

Les valeurs en question doivent comporter évidemment une dimension objective qui contribuera à définir les termes du contrat. Elles doivent comporter une dimension projective pour intégrer les perspectives de bénéfices pour l'acheteur et instaurer une possibilité de mesure de l'intérêt de cet achat. Elles doivent enfin intégrer une dimension subjective ou essentielle qui permettra une identification et une qualification de l'acheteur au travers de son achat dans un système de valeurs où il se retrouve.

A ce titre le « client » n'est jamais isolé. Il est toujours inscrit dans une « communauté de référence » où se fondent les valeurs qui donnent leur prix à l'achat et auxquelles une fidélisation est possible. Ainsi, cet entendement sur des valeurs partagées trouve naturellement dans le référentiel de la méthode MRVP un support de travail approprié.

La méthode va consister à identifier la « communauté de référence » d'un type de clientèle visée, son Sens du bien commun pour établir un référentiel de valeurs du produit ou service à commercialiser. Le référentiel intégrera ainsi les trois dimensions de base sur lesquelles va porter l'action commerciale proprement dite.

L'établissement de ce référentiel est déjà important parce qu'il va permettre de donner une compréhension intime des valeurs que l'on veut faire apprécier pour engager la vente.

Il n'est pas suffisant et le travail commercial proprement dit consistera à traduire à chaque fois ces valeurs dans les langages propres du client au cours de la relation commerciale. C'est donc l'établissement d'un référentiel de valeurs partagé avec chaque client ou clientèle qui emportera la possibilité d'une vente. Le jeu sur les trois composantes du référentiel sera complété utilement par des références contributives (factuelles, sensibles, représentatives...). Il établit les termes de la décision d'achat, ses conditions objectives, ses arguments projectifs, sa décision subjective.

Communication, Image, Identité, Marques

La communication de l'entreprise (ou tout autre organisation ou territoire) vise à la faire identifier par l'environnement mais aussi en interne, sous son meilleur jour. Cela passe par de multiples messages et moyens de communication mais aussi par des signes d'identification qui constituent une image, une identité, et par exemple une marque.

Il est clair que les signes d'identification véhiculent un Sens et des valeurs qui sont exprimés et diffusés par les multiples accessoires et moyens de communication.

On voit déjà l'intérêt de la méthode des référentiels de valeurs partagés.

D'une part, les signes d'identification doivent véhiculer un message de valeurs cohérent. Le référentiel des valeurs subjectives, projectives, et objectives va permettre de s'assurer de l'éventail et de la cohérence des valeurs nécessaires. Il permettra en outre de s'assurer de la cohérence de tous les moyens de communication vis-à-vis de cet enjeu.

Le référentiel de valeurs à partager en sera le garant. Il pourra être décliné thématiquement selon les différents registres ou circonstances de communication.

Enfin il est possible de construire tout cela dans le cadre d'une politique générale de communication dont on voit bien l'intérêt de la traduire dans un référentiel de valeurs général.

Ainsi la politique de communication, les actes et moyens de communication diversifiés, la cohérence des signes d'identification vont-ils bénéficier d'un référentiel de valeurs à partager et de ses différentes traductions thématiques.

La méthode MRVP fait le lien entre l'unité de Sens nécessaire et la diversité de ses expressions dans la communication.

Organisation et structures de concurrence

Le principe de toute organisation c'est l'établissement de concurrences entre les activités, les structures, les fonctions, les hommes et les équipes.

Concourir à un même but ou à des buts hiérarchisés est la clé de toute organisation d'équipe, d'entreprise, d'institution, de regroupements divers de toutes tailles.

La complexité des structures modernes amène à ce qu'une même personne, une même équipe concourent à des buts différents, projets qui s'entrecroisent, sans compter la multiplicité des statuts des parties prenantes sur un même projet.

Aussi le principe de concurrence est celui qui permet d'établir une cohérence à chaque niveau de structuration et d'action tout en gardant les cohérences d'ensemble ou des cohérences transversales.

Cependant pour garantir ces concurrences et établir la cohérence des structures encore faut-il que les hommes se soient bien approprié leur rôle, leur place dans les équipes et la place des équipes entre elles.

La méthode des référentiels de valeurs partagés vient pour répondre à cela.

Établir la communauté de référence de l'entreprise et le Sens du bien commun est la source de l'unité d'ensemble. Son appropriation passe par l'établissement du référentiel de valeurs qui intègre les trois dimensions « structurantes » : valeurs subjectives, projectives, objectives. Ce référentiel de valeurs à partager donne les critères de concurrence généraux.

Ensuite, par le procédé de traduction locale ou thématique des référentiels spécifiques, gardant la cohérence générale, vont permettre d'organiser les concurrences locales et thématiques. Le procédé peut être renouvelé en permanence pour chaque unité nouvelle ou à changer.

Management interculturel

Les normes de gestion ou technologiques ne peuvent masquer les différences considérables d'appréciations, d'attitudes, et de comportements selon les cultures. Origines socioculturelles des personnes, pays et régions d'activités, marchés, partenariats mettent en présence des systèmes de valeurs culturels hétérogènes. Beaucoup de problèmes en sont issus que l'on ne voit ou ne comprend faute de solutions.

La méthode des référentiels de valeurs partagés apporte des solutions inédites. D'abord pour la constitution d'un référentiel commun. On détermine d'abord pour cela la communauté de référence. La détermination du Sens du bien commun résulte d'une analyse semblable aux analyses de cohérences culturelles. Cela permet d'élaborer avec un groupe porteur, un référentiel général de valeurs dans un Sens et un langage commun (culture globale de l'entreprise).

La méthode de traduction permet ensuite d'établir des référentiels locaux ou thématiques qui transposent la culture globale en cultures locales dans les langages et le champ sémantique approprié. Il n'y a plus divergences et disparités culturelles mais reconstruction culturelle, cohérente et différenciée. L'ignorance des cultures propres ou l'enfermement dans leurs modes d'expression sont les deux erreurs à éviter. La culture de l'entreprise est une culture tierce qui intègre cependant des différences selon les combinaisons interculturelles locales en présence, retraduites en référentiels communs.

La Qualité Qualifiante

Les politiques qualité ont connu diverses modes; management de la qualité totale, cercles de qualité, normes iso. Cependant, au-delà de la gestion des apparences et de progrès certains, la façon de comprendre l'enjeu qualité et de le mettre en oeuvre est perfectible.

En effet, une somme d'exigences et de contrôles peut éviter des défauts mais pas toujours faire valoir une qualité remarquable.

La qualité qualifiante est une conception de la qualité qui conjugue d'abord le souci d'une démarche authentique qui mobilise et enrichit les qualités humaines de tous. Elle rapporte en outre la notion de qualité à celle de valeurs.

La « meilleure » qualité pour les uns n'est appréciable que dans le système de valeurs auquel elle participe. La qualité est une promesse de valeur. Elle anticipe sur la valeur apportée et appréciée.

La référence à la seule satisfaction du client est dérisoire. D'abord cela ne met pas en valeur les potentiels propres de l'offre et cela banalise les attentes spécifiques des clients. Chaque client, chaque marché, apprécie en fonction d'un système de valeurs. Il s'agit donc pour le marketing d'établir une cohérence entre valeurs de l'offre et valeurs de la demande, interdépendantes on le sait. La qualité requise ou la qualité offerte doivent participer d'un même système de valeurs. La méthode des référentiels de valeurs partagés est donc très utile pour définir la qualité de façon pertinente.

La communauté de référence détermine le système de valeurs de référence. Pour le saisir on va élucider le Sens du bien commun et construire le référentiel de valeurs à partager. Il y a à ce stade différentes options à explorer pour établir cette base indispensable au développement de la qualité.

Dans un second temps il s'agit de décliner le référentiel général en référentiels locaux ou thématiques, partout où il est question de qualité.

C'est grâce à ces référentiels de valeurs que l'on définira les critères de qualité qui intègrent eux aussi les dimensions subjectives, projectives et objectives, enrichissant ainsi beaucoup le notion de qualité.

Ces critères de qualité vont aussi être cohérents à toutes les échelles – qualité de l'entreprise, des méthodes, du management, des produits, de la communication et aussi qualité de la relation client et même qualité-client une notion à développer. (Il y a des clients qui valent plus que d'autres pour l'entreprise).

La méthode débouche aussi sur un système d'évaluation de la qualité en fonction du système de valeurs pertinent.

Formation et macro pédagogie, la valeur humaine de l'entreprise

De tous côtés l'importance du "capital humain", de "l'intelligence collective" est mis en avant. La formation continue est périodiquement renouvelée distinguant d'ailleurs l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés. En même temps l'évaluation des bénéfices de la formation n'est pas si probante que cela en dehors des savoir faire techniques élémentaires.

Trois questions se posent alors:

- Peut-on envisager une stratégie de formation qui fasse progresser l'entreprise dans son ensemble avec des moyens pédagogiques appropriés et une évaluation permanente ? Oui sur la base du concept de macro pédagogie.
- Peut-on articuler l'intérêt personnel des salariés avec l'intérêt commun de l'entreprise ? Oui sur la base du Sens du bien commun.
- Comment évaluer une action de formation? A partir d'un référentiel de valeurs partagés comme toute évaluation.

La méthode des référentiels de valeurs partagés apporte une base théorique et pratique tout à fait nouvelle.

Fixer la communauté de référence pour légitimer l'entreprise détermine le fond culturel sur lequel toute formation macro pédagogique reposera. Elle consiste d'ailleurs à développer la culture de l'entreprise, son professionnalisme, dans le meilleur Sens: le Sens du bien commun.

La constitution du référentiel général définit les valeurs essentielles, les valeurs projectives (échelle de valeur), les valeurs objectives (critères de performance). Et donc les bases d'une stratégie macro pédagogique (valorisation) et des moyens d'évaluation.

C'est un moyen de construction et de pilotage de la formation tout à fait décisif.

Ensuite la déclinaison de référentiels locaux ou thématiques transpose le référentiel général permettant de construire et d'évaluer des formations locales ou thématiques qui s'intègrent dans le cadre macro pédagogique.

Les individus au bout du compte voient se dessiner un chemin de valorisation et des moyens d'évaluation nouveaux. Ils leur permettent alors de voir en quoi leur intérêt personnel peut se nourrir de la valorisation collective de l'entreprise.

C'est souvent cette impossibilité de faire ce lien qui rend étrangères les trajectoires individuelles et l'intérêt collectif. Le Sens du bien commun n'est pas sans importance pour cette résolution.

Le référentiel de valeurs général comme base du projet macro pédagogique et ses moyens d'évaluation, les référentiels de valeurs locaux ou thématiques établis en tant que de besoin pour des acteurs de formation locale et même individuelle sont des outils majeurs pour les responsables de formation, l'encadrement et même le personnel qui se situe beaucoup mieux dans les enjeux de l'entreprise et y trouvera plus facilement son intérêt en convergence avec le Sens du bien commun.

Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a toujours le souci de se démarquer d'une simple comptabilité pour être au service du pilotage des projets, des activités et des entreprises.

Cela revient très exactement à dépasser la seule « prise en compte » des valeurs objectives pour intégrer d'abord les « valeurs projectives » c'est-à-dire en rapport avec la poursuite des buts à moyen terme et enfin les valeurs essentielles qui touchent aux finalités, aux potentiels, à l'identité, donc à l'immatériel non directement quantifiable.

La construction d'un référentiel de valeurs, dont on a reconnu là les composantes principales, est un moyen sans équivalent de poser les bases d'un dispositif de contrôle de gestion. Toute « évaluation » y compris les mesures quantitatives ne peut se faire que sur une base « partagée » par toutes les parties prenantes. C'est la condition pour que le contrôle de gestion soit véritablement un outil de pilotage.

Il est donc possible à partir de l'élaboration d'un référentiel de valeurs partagé d'élaborer un dispositif d'évaluation permanente, concerté et donc approprié par tous.

Chaque activité ou projet, chaque processus et différents niveaux de consolidation réclament leur référentiel de valeurs spécifique. C'est l'articulation d'un référentiel général et des traductions locales ou thématiques qui fera la cohérence du système de contrôle de gestion de l'entreprise. On sait qu'il ne s'agit pas d'une simple décomposition mais de traductions.

Ayant établi les critères de « valorisation » de l'activité et, par suite ceux d'évaluation, il faudra alors prendre en compte les trois moments clés

- avant pour reconnaître les potentiels et diminuer les risques
- pendant pour assurer le pilotage et une certaine maîtrise de la conduite
- après pour capitaliser les résultats et en tirer des enseignements.

Il s'agit là d'une conception avancée du contrôle de gestion intégrant la gestion de l'immatériel.

Évaluation du personnel

Il s'agit là d'un problème complexe où la méthode des référentiels de valeurs partagés apporte des solutions tout à fait nouvelles.

Le premier apport est une innovation théorique et pratique. Elle observe que toute évaluation repose obligatoirement sur une question de valeurs – valeurs de référence, valeurs partagées. C'est sur le plan d'une théorie de la valeur (paradigme de la valeur) et d'une méthodologie de maîtrise opérationnelle de la notion de valeur que se situent les avancées décisives.

En conséquence on pourra traiter :

- Le problème de cohérence globale et locale des évaluations, de la direction générale aux équipes locales et aux individus.
- La traduction des évaluations en termes de progressions de valeurs pour les personnes et les équipes.

La méthode MRVP va d'abord se soucier d'établir les référentiels partagés:

- L'identification de la communauté de référence et du bien commun viennent d'abord pour poser les racines du système de valeurs
- Elaboration d'un référentiel de valeurs général et traductions locales et thématiques vont permettre l'appropriation d'un système de valeurs cohérent à tous les niveaux et donc de l'intérêt de l'évaluation.
- Elaboration du dispositif d'évaluation en référence au référentiel général et aux référentiels locaux et thématiques. Que va-t-on évaluer, comment, par qui, et dans quel buts? C'est ce qui sera établi à partir du système de valeurs.
- Appropriation et application de l'évaluation, formations, simulations, réalisations, réajustement permanent, ce sont là les quatre grands moments de la mise en place d'un nouveau dispositif d'évaluation concertée du personnel.

Chaque cas nécessite un ajustement de la méthode compte tenu de son expérience et ses valeurs propres qui interdisent des réponses standards.

Politiques RH

Dans le contexte actuel les ressources humaines sont aussi les richesses de l'entreprise, sa valeur. En même temps les perturbations structurelles et conjoncturelles mettent en question le « capital humain » et sa mobilisation. Les directions des ressources humaines ont à faire face à une complexité croissante et à des situations humaines difficiles.

Les problèmes se posent à trois niveaux qui sont ceux de la fonction DRH.

- La gestion du personnel, c'est-à-dire celle d'une ressource constituée par des effectifs de qualité et de quantité appropriées. C'est souvent une activité considérée comme une prestation auprès des unités opérationnelles.
- Le management des hommes, c'est-à-dire des structures et de leur évolution, de leur professionnalisme et de la capacité collective à innover, à assurer la maîtrise des enjeux communs dans le temps. Cette activité ne peut être développée qu'avec la participation et le relais de l'encadrement qui est vecteur du management des hommes et des compétences collectives.
- La cohérence humaine de l'entreprise. Une entreprise humaine a un Sens, une vocation qui lui est propre. Cette vocation détermine pour elle, le Sens du bien commun et aussi sa contribution aux finalités communautaires des régions ou des pays où elle exerce son activité par exemple. Mettre au clair ce Sens, cette vocation, ces valeurs réclame un travail constant. C'est aux dirigeants de le porter et d'en être les repères. Il faut ensuite le partager et le décliner dans l'ensemble de la communauté d'entreprise. C'est comme cela qu'elle peut être une communauté engagée. C'est une affaire de cohérence (tout le monde va dans le même Sens) et de dynamique humaine (mobilisation des motivations). Assurer la cohérence humaine de l'entreprise, c'est assurer sa constitution, son développement, sa pérennité.

La méthode des référentiels de valeurs partagés répond on le voit directement au troisième niveau avec le pivot que constitue le référentiel général et son ancrage. Pour le deuxième niveau c'est la traduction locale ou thématique du référentiel général qui va permettre d'en définir les politiques et de les voir approprier par les intéressés. Enfin d'autres traductions portant sur les préoccupations de gestion des ressources humaines vont fournir les référentiels non seulement pour définir les politiques et les actions mais aussi les moyens partagés d'évaluation.

La méthode MRVP apporte des moyens de refonder la politique générale RH de lui donner une meilleure cohérence logique et de favoriser son appropriation.