

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article299.html>

La méthode des référentiels de valeurs partagés

- 4 Anthropologie méthodologique - Techniques et méthodes -

Date de mise en ligne : samedi 12 mars 2005

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

La notion de valeur est l'une des plus difficile à saisir alors qu'elle fait l'objet de toutes les attentions dans le management des entreprises mais aussi des politiques publiques. L'Humanisme Méthodologique a montré comment les valeurs sont des indicateurs du Sens et ainsi la référence aux valeurs dépend de la question du Sens. A partir de ses bases théoriques fondamentales et l'élucidation de Sens de la notion de valeur a été formulé le paradigme de la valeur qui a donné naissance à la méthode des référentiels de valeurs partagés. Ses applications sont extrêmement nombreuses permettant enfin de saisir une notion qui échappe trop souvent et que l'on oublie systématiquement de mettre au coeur de toute évaluation.

Présentation de la Méthode des Référentiels de Valeurs Partagés en ligne [MRVP](#)

LE PARADIGME DE LA VALEUR

En réaction sans doute à un excès de l'efficacité mécanique dont le Sens se perd, le souci de la valeur monte en puissance dans les entreprises et dans la société.

Les choses et les réalisations n'ont de valeur que par rapport aux aspirations humaines. Ce sont ces aspirations qui sont alors réintroduites dans la recherche des moyens de l'efficacité. Efficacité oui mais pour un bénéfice qui a de la valeur pour les hommes, qui s'évalue en fonction d'une échelle de valeurs, qui se réfère à un système de valeurs partagées.

Il y a alors un problème à résoudre comment peut-on introduire pratiquement ce facteur, en grande partie subjectif, dans les calculs et les rationalités qui permettent la meilleure efficacité aux entreprises humaines ? Ce problème est résolu par l'Humanisme Méthodologique tant sur le plan théorique que pratique.

En tout premier lieu, il met en évidence la polysémie du terme de valeur et différents Sens auxquels il faut renoncer :

- ▶ Les valeurs ostentatoires, emphatiques de salut public
- ▶ Les valeurs idéales, universelles, qui invitent à s'y conformer et bien vite à prendre des poses, à faire semblant.
- ▶ Les valeurs normatives, modèles de conditionnement , aliénantes.
- ▶ Les valeurs individualistes qui changent selon les humeurs
- ▶ Les valeurs utilitaires pures conventions de circonstances.

Il met en évidence en outre que les valeurs peuvent être comprises comme les critères de l'engagement dans le Sens du bien commun.

Vaut ce qui contribue au bien commun. Les valeurs sont des indicateurs et l'évaluation la mesure d'un degré de concourance au bien commun, la mesure de la valeur.

La méthode des référentiels de valeurs partagés

L'Humanisme Méthodologique montre que les valeurs constituent un véritable paradigme. Il est en effet possible de tout évaluer mais aussi de tout réaliser en fonction du critère de la valeur.

Dès que les valeurs sont élucidées, un référentiel de valeur partagé peut être établi et un système de valeur orienter et donner la mesure de l'action et de toute entreprise ou projet.

Il y a ainsi en pratique trois moments pour l'action :

- ▶ déterminer les valeurs de référence,
- ▶ évaluer selon ces valeurs
- ▶ agir en vue du développement de la valeur.

Le paradigme de la valeur, développé par l'Humanisme Méthodologique est ainsi fondé sur trois appuis :

- ▶ Une élucidation du Sens de la notion de valeur qui permet une discrimination indispensable pour sortir des confusions et malentendus,
- ▶ Une théorisation des problématiques et de la maîtrise de la valeur et de l'évaluation dans les entreprises humaines et les projets,
- ▶ une généralisation des champs d'application du paradigme de la valeur grâce à la méthode des référentiels de valeur.

Le paradigme de la valeur selon l'Humanisme Méthodologique c'est :

- ▶ un principe structurant, management par la valeur
- ▶ un principe d'enrichissement, développement de la valeur
- ▶ un principe de cohérence, partage des valeurs
- ▶ un principe de mobilisation, attractivité des valeurs
- ▶ un principe de pérennité, caractère durable des valeurs
- ▶ un principe identifiant, personnalisation des valeurs
- ▶ un principe innovant, les valeurs génératrices de créativité
- ▶ un principe de communication, l'échange de valeurs.

C'est aussi un principe de maîtrise car l'évaluation en est l'instrument même pour prévoir, pour apprécier, pour tirer des enseignements et elle n'est possible qu'en référence à des valeurs spécifiques que toute action cherche à développer.

Dès lors :

- ▶ l'élucidation des valeurs propres devient une priorité pour établir des référentiels de valeurs partagés :
- ▶ l'établissement de dispositifs d'évaluation, appropriés par tous, est l'instrument de toute maîtrise de l'action, à tous les niveaux,
- ▶ la systématisation de l'approche par la question de la valeur et des valeurs dans tous les domaines devient le gage d'une croissance de la valeur, toujours humaine qui est de plus en plus attendu.

LA MÉTHODE DES RÉFÉRENTIELS DE VALEURS PARTAGÉS

Le paradigme de la valeur qui donne une cohérence à l'approche des entreprises humaines trouve son pendant méthodologique avec la méthode des référentiels de valeurs partagés.

Cette méthode s'appuie sur un tronc commun qui connaît ensuite un grand nombre de déclinaisons dans différentes applications.

Ce tronc commun c'est d'abord l'élaboration d'un référentiel de valeur au niveau de l'entreprise, d'un service ou d'une équipe ou encore pour servir de base à de nombreuses actions, notamment d'évaluation.

Au départ de toutes choses, il faut déterminer une "communauté de référence", actuelle ou potentielle, afin de pouvoir élucider le Sens du bien commun sur lequel sont adossées les valeurs.

Le choix touche à différents problèmes (dont celui des parties prenantes) auxquels la méthode apporte une voie de résolution. Pour l'élucidation différentes techniques particulièrement puissantes permettent de toucher aux racines de ce qui détermine le Sens du bien commun.

Ensuite intervient un outil de structuration. Il distingue : les valeurs essentielles, les valeurs objectives et les valeurs projectives. Cet outil permet de construire le référentiel et de le faire en concertation. Il faut en effet qu'il soit bien approprié à la fois au Sens du bien commun et à la fois par les acteurs et les responsables concernés avec l'élaboration d'un langage commun.

Le référentiel est complété utilement de matériaux fortement significatifs puisés dans l'histoire, les représentations, les usages, les relations pour constituer l'ébauche d'un système de valeur autour du référentiel.

La méthode permet par exemple d'établir un référentiel général pour l'entreprise et des référentiels locaux (dans un ordre indifférent) ou encore des référentiels de valeurs, spécifiques à une action, un projet, une situation.

La méthode participative joue un très grand rôle tant pour l'élaboration que pour l'usage ultérieur.

Les applications des référentiels de valeurs partagés.

Citons en quelques unes :

- ▶ La cohésion d'équipe autour de la construction d'un référentiel de valeurs partagées.
- ▶ La mobilisation collective à partir de l'élaboration de référentiels locaux et globaux cohérents.
- ▶ L'engagement d'un travail de créativité pour développer une innovation sur la base d'un référentiel de valeurs partagées.
- ▶ La construction d'un outil de contrôle de gestion dans une situation ou pour un projet donné sur la base d'un référentiel de valeurs.
- ▶ La préparation d'une communication autour d'un référentiel de valeurs partagé.
- ▶ La mise en place d'un dispositif d'évaluation du personnel à partir de référentiels établis en concertation.
- ▶ Recentrage pour préparer l'élaboration d'un projet sur la base d'un référentiel de valeurs partagées et toute concertation.
- ▶ Utilisation du référentiel des valeurs à différents stades du marketing pour assurer la cohérence des actions et des parties prenantes.
- ▶ Construction de référentiels de valeurs partagés pour faciliter négociation, partenariats et coopérations.
- ▶ Constitution d'équipes virtuelles pour en assurer la cohésion et la mobilisation autour d'un référentiel de base.
- ▶ La fonction Ressources Humaines a bien évidemment de nombreuses occasions de construire et utiliser des référentiels de valeurs partagés (recrutement, formation, dynamiques humaines, communication...).
- ▶ Le management par les valeurs a besoin évidemment d'un outil de ce type pour assurer la cohérence d'ensemble autour de valeurs partagées et dans la durée.
- ▶ Bien d'autres applications voient le jour sur le plan pédagogique, la conduite du changement, l'analyse de la valeur, la prospective, le commerce, le coaching, etc.

POUR CONSTITUER LE DOSSIER

Le texte de référence [La valeur des valeurs](#)

D'autres textes



[La maîtrise de la valeur](#)

- ▶ [L'entreprise et la valeur](#)
- ▶ [Le marketing des valeurs](#)
- ▶ [Conférence à l'ADETEM](#)
- ▶ [Le management par la valeur](#)
- ▶ [L'évaluation du personnel](#)

dans un autre domaine

- ▶ [Le tourisme des valeurs](#)
- ▶ [L'évaluation des politiques publiques](#)

Pour vous initier

Un tutoriel détaillé de la méthode

La présentation de la Méthode des Référentiels de Valeurs Partagés est en ligne

[MRVP La méthode des référentiels de valeurs partagés](#)