

Chapître Valeurs

Extrait du livre LA QUALITE AU-DELA DES MOTS

5.3 Valeurs, exemple d'application

Les buts d'un système s'organisent en hiérarchie de buts, on l'a vu au chapitre 2. Les choix concrets permettent d'atteindre des buts opérationnels qui servent des buts qualitatifs. Les buts de haut niveau sont proches de buts stratégiques tels que fidéliser le client, développer la part de marché, acquérir une image de marque tonique, productivité, sérieux, innovation. Ces derniers buts, on le voit, sont proches des valeurs de l'entreprise. Il y a donc continuité entre les choix, les buts, les intentions et valeurs. En se basant sur un article récent¹, on peut établir de manière indicative la progression suivante :

5.3.1. Échelle d'intentions

Niveau	Nom	Exemple
0	Couleur	Rouge, Cyan, ...
1	Valeur fondamentale	Dynamisme, Ouverture
2	Valeur de mise en œuvre	Productivité, Ouverture
3	Buts de haut niveau : intentions	Fidéliser les clients,
4	Buts qualitatifs	Répondre rapidement
5	Buts opérationnels : objectifs	Répondre dans la demi-journée
6	Choix	Relever le courrier
7	Options ou alternatives	Toutes les heures

Après cette mise en perspective, revenons au concept de valeurs et étudions-en les définitions.

5.3.2. Concept de valeur

La valeur administrative se définit comme le rapport de l'utilité au coût. Si le coût se mesure au centime près, l'utilité s'évalue de façon grossière, soit sur une échelle de 1 à 3 (Prioritaire, Important, Secondaire), ou au mieux sur une échelle de 1 à 10. En fait, il est inexact de dire que le coût se mesure au centime près, certaines dépenses peuvent être ignorées et certains coûts externalisés. Les deux termes du rapport sont donc très différents, ils évoquent le système de pilotage et le système opérant, et font penser à l'approche ci-dessus du Qualitatif, reliant faits et raison d'être.

La nouvelle définition de la valeur par la norme EN 1325-1 "rapport de la satisfaction des besoins à l'utilisation de ressources" accentue le rapprochement avec la qualité, puisque les notions de besoin et de satisfaction sont reprises.

Cette proximité à elle seule justifie de s'intéresser à la Valeur, et l'emploi de ce terme en des sens très divers en souligne l'importance. Une étude comparable à celle de Frederik Mispelblom sur la qualité serait très utile.

Hampden-Turner, en tant que britannique, a abordé la valeur d'une manière pragmatique comme ce qui motive le choix ; il s'agit là de valeurs concrètes au sens de pôles d'attraction pour les stratégies de l'entreprise : autonomie, diversification, déploiement, rationalisation. La PNL parle de valeur, de croyances et de critères, dans les stratégies d'action. Il s'agit là de valeurs humaines ou fondamentales : amour, bien-être, équilibre. Karl Marx avait opposé valeur d'usage et valeur d'échange, et c'est cette dernière notion qu'ont reprise les financiers pour estimer la valeur d'une entreprise ou de ses actifs, envisageant la cession de celle-ci. Michael Porter² a développé toute cette approche de la valeur qui a abouti à une norme NF EN12973.

¹ Lapouchnian et al, 2005

² Porter 99

Certains définissent la valeur du Système d'information comme la contribution apportée par ce système au fonctionnement global de l'entreprise.

Comme pour la qualité, la logique quantitative ou aspect analytique développe des outils et aboutit à de nombreux chiffres qui reposent cependant tous sur une évaluation globale, intuitive. On l'a revu à propos des coûts, certains sont externalisés dans certains plans comptables, d'autres non. Nous voudrions simplement ici montrer l'utilité du cercle chromatique pour repérer les valeurs. Ceci permettra de comparer celles-ci, de découvrir certaines correspondances ou de proposer certains choix, et finalement d'apprécier la qualité ou cohésion entre les valeurs et l'activité.

Le sujet mérite d'amples développements, qui ne sont pas le but de cet ouvrage.

Voici donc simplement un tableau récapitulatif :

Définitions :

- Ce qui motive le choix
- Apport de l'action à l'ensemble (et donc une valeur d'usage)
- Quantité échangeable (valeur d'échange unidimensionnelle)
- Rapport de la satisfaction des besoins et de l'utilisation des ressources (EN 1325-1)
- Rapport de l'utilité au coût (ancienne définition)

Valeur du SI pour l'entreprise : contribution ou somme des services remplis

Valeurs du Pilote : pôles structurant les choix du pilote

5.3.3. Positionnement des valeurs managériales

On peut mettre à plat les 3 axes en 2 dimensions en repérant les valeurs sur le cercle chromatique

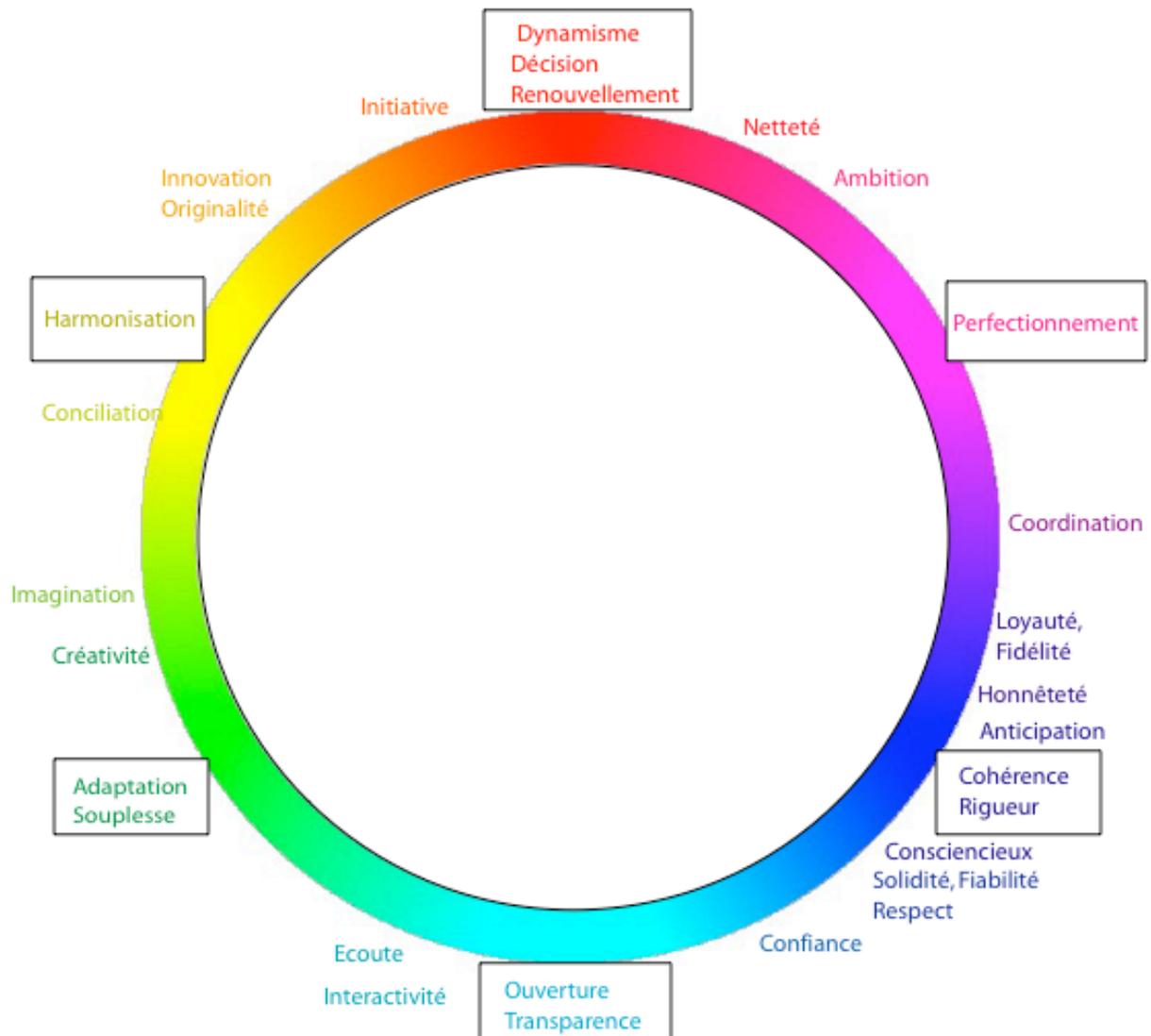


Figure 5. 1 : Les valeurs managériales situées dans le cercle chromatique

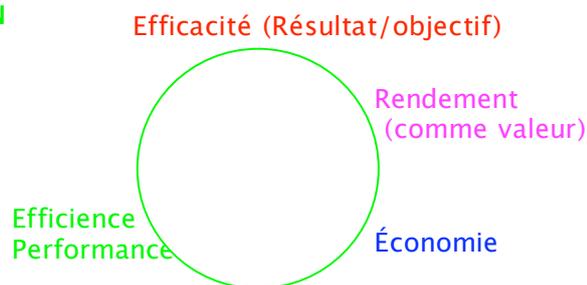
5.3.4. Trois ordres de valeurs managériales

Pour motiver le choix, il s'agit de décrire un référentiel d'orientation ou espace stratégique .Cet espace regroupe 3 ordres de valeurs ou 3 logiques (selon les 3 sous-systèmes).

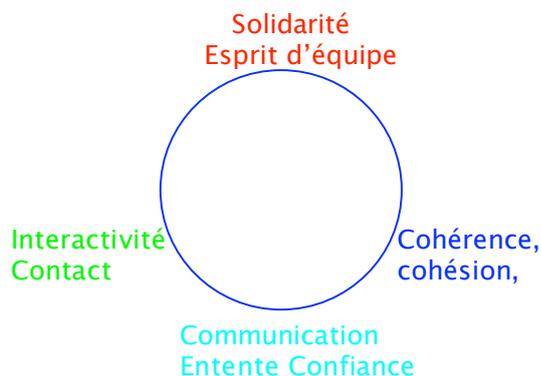
- La **PRODUCTION** : productivité, performance, rendement, rentabilité, économie, efficacité
- La **RELATION** : cohésion, solidarité, entente, cohérence, synergie, contact, équipe, interactivité, communication
- **L'ORIENTATION** : résolution, fermeté, calme (poise in English), long terme, stratégie, tranchant, netteté

Chacun des ordres de valeurs peut aussi se décrire selon un cercle

PRODUCTION



RELATION



PILOTAGE DIRECTION ORIENTATION

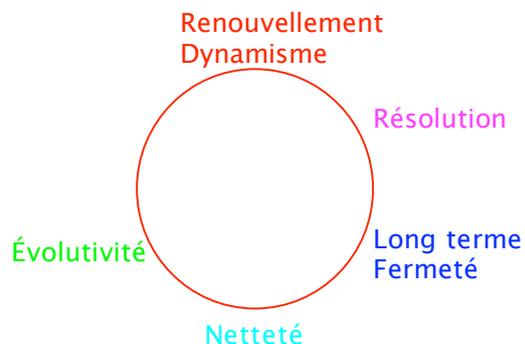


Figure 5.2 : Les valeurs des divers sous-systèmes

5.3.5. Lien avec les Valeurs fondamentales

Finalement les valeurs humaines ou fondamentales apparaissent

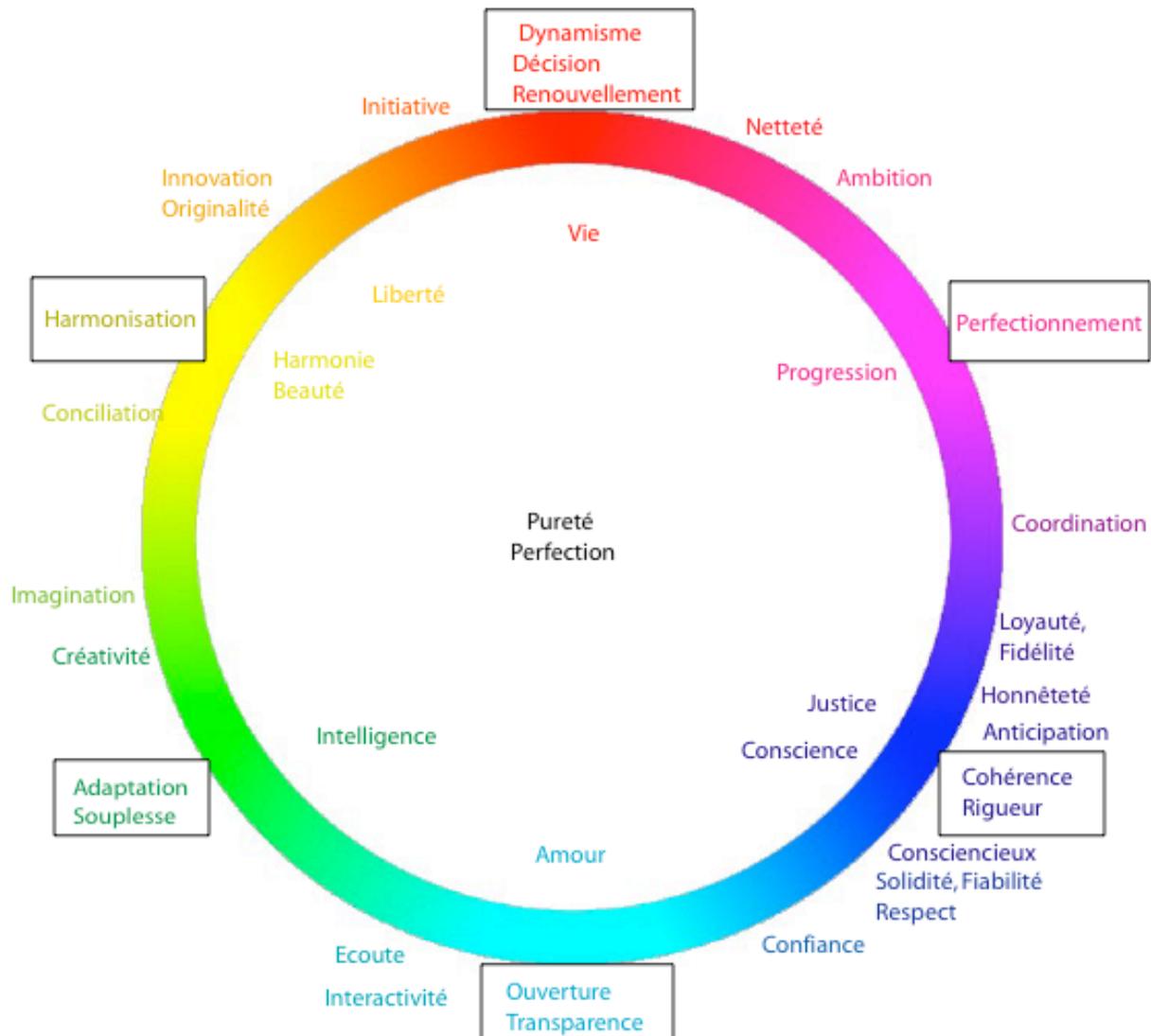


Figure 5.3 : Les valeurs fondamentales situées dans le cercle chromatique

Cette représentation est conforme à la vision d'un cycle avec la raison d'être au centre, l'activité à l'extérieur et la qualité comme le rayon du cercle. Le schéma ci-dessus représente dans le cercle les raisons de vivre, les valeurs fondamentales, d'une manière semblable à la carte du monde, proposée par certains artisans de la PNL (S. Tenenbaum). Les valeurs professionnelles s'inscriraient alors comme valeurs secondaires ou à l'extérieur du cercle.

IMPORTANT :

Ces schémas n'ont aucune prétention à l'exhaustivité et le lecteur peut déplacer les valeurs comme il le veut, l'essentiel est de les pratiquer.

5.3.6. *Observation et régulation des valeurs*

Les valeurs peuvent être observées à tout niveau de l'entreprise et leur traduction en couleurs suggère d'en vérifier la cohérence, de poser des alternatives et de les développer de plusieurs manières.

Tout d'abord, la cohérence des valeurs peut être vérifiée en observant leur emplacement sur les divers cercles chromatiques dessinés ci-dessus. Ainsi les valeurs de l'ordre de la production devraient, en toute logique, être dans un axe proche de celles de l'ordre de la relation et de celles du pilotage, celles-ci peuvent être comparées au cercle des valeurs fondamentales, souvent décrites par la raison sociale, le statut, et retransmises par le logo, les plaquettes et le site Web de l'organisation. Une incohérence entre les valeurs des divers ordres signifierait un hiatus, une faille, bien qu'un glissement ou une accentuation différente soit normale.

Dans une démarche d'étude, si des valeurs fondamentales sont repérées sur un axe, on peut chercher leur traduction sur les cercles des ordres de production, relation, pilotage. En sens inverse, le repérage de valeurs bien enracinées dans l'ordre de la production, incite à rechercher les valeurs sur les axes équivalents des autres cercles, et donc propose in fine des valeurs dites "humaines" qui peuvent expliciter ce fonctionnement.

Ensuite, le cercle chromatique propose, dans ce domaine également, un référentiel extérieur, il permet donc d'envisager des valeurs non imaginées, car pratiquement absentes. Des **alternatives, l'originalité, la pluridisciplinarité (Jaune)** sont souvent impensables pour les **organismes à statut administratif, visant la fiabilité, l'égalité de traitement (Bleu)**. Des **entreprises commerciales, créatives souples ou à vocation artistique, (Vert-Jaune)** telles que des agences de publicité, envisagent peu de **capitaliser leurs connaissances (Magenta)**, faute de **normes de fonctionnement (Bleu)**.

Enfin, le cercle chromatique propose l'addition vectorielle. On peut développer un axe en progressant sur des axes de part et d'autre, ces axes sont parfois plus ancrés dans la pratique que la valeur recherchée. Ainsi, un institut de formation et recherche pourra développer son dynamisme en s'appuyant sur le souci de perfectionnement des enseignants-chercheurs sur leur emploi de la diversité, pratiques déjà existantes, plutôt que de mettre en place des objectifs, des priorités qui ne disent rien à personne dans cette structure.

Voilà des mécanismes généraux de régulation, mais la pratique se heurte à divers écueils, la multiplication des valeurs exprimées et le caractère non exclusif des faits concernés. On l'a vu, les valeurs fondamentales d'une entreprise sont liées à sa raison sociale, son statut, et elle affiche celles-ci par son logo, son site Web, des plaquettes, messages publicitaires, tous moyens de communication externe. Les valeurs des pilotes, dirigeants, responsables, comptent aussi et donnent une tonalité ou profondeur aux valeurs de base. Les pilotes et responsables sont cités, car ils sont acteurs ou plutôt co-auteurs de l'action collective; mais, pourquoi s'arrêter aux responsables officiels ? Selon certains, chaque employé sera de plus en plus intégré au système décisionnel de l'entreprise.

Or l'hypothèse qu'un système n'a qu'une seule couleur ou qu'un auteur-acteur n'a qu'une valeur s'avère ici très pauvre. On distingue chez tout être humain, au minimum une valeur tonique, indiquant la direction, et une valeur dominante, prépondérante dans le fonctionnement. De plus pour toute personne recrutée à un poste, il faut ajouter, à ses valeurs personnelles, ce qui fonde les choix de l'entreprise "telle qu'elle est" dans sa perception et ce qui devrait fonder les choix de l'entreprise "telle qu'elle devrait ou pourrait être" selon lui. Heureusement, le recrutement ne se fait pas au hasard, ni dans le métier ni dans l'entreprise, les valeurs de l'individu sont le plus souvent en adéquation avec son poste et la structure dans son ensemble. Hormis des réorientations fortes, les valeurs évoluent de manière progressive, et les valeurs fondant le choix, un certain nombre d'employés peuvent décider de partir si celles-ci ne leur conviennent plus. Une autre possibilité, en ce cas, est l'affrontement en champ clos de valeurs fortement opposées, beaucoup de recul et de lucidité sont alors nécessaires pour comprendre ce qui se passe et proposer des évolutions viables.

Une autre difficulté, que le lecteur a peut-être déjà perçue, est la non-exclusivité des couleurs, qualités et valeurs. La logique du tiers exclu, "c'est A ou non A", ne s'applique pas. Les systèmes ne peuvent être isolés. Nul n'est **seulement un opérationnel** sans gestion ni décision minimale, nul n'est **qu'un gestionnaire** sans production ni pilotage, et nul n'est **qu'un pilote** sans gestion ni production. Nous avons proposé une couleur pour chacun de ces systèmes et la qualité associée colore ces systèmes, mais ils se superposent et s'interpénètrent. Il

sera donc "naturel" que, dans l'ordre de la production, les valeurs glissent vers le vert (rendement), dans l'ordre de la relation elles glissent vers le bleu (cohérence), ou que, dans la gestion, les valeurs aillent vers la fiabilité et la conformité (bleu)... Les valeurs se situant comme carte d'orientation, elles relèvent du pilotage et auront un rôle d'autant plus important que l'acteur-auteur a plus de champ de manœuvre, de responsabilités.

Malgré ces difficultés conceptuelles, une étude sur les valeurs est très intéressante, notamment en termes de stratégie. La logique du tiers exclu ne s'applique pas ? Justement, la couleur est à base trois. Les observations sont multiples ? Pas davantage que dans la prise de température ou l'observation des vibrations sonores dans un bâtiment ou une machine complexe. Une étude sur une petite dizaine de personnes d'une organisation, sur la communication de celle-ci, permet d'en dégager les valeurs collectives opérantes et les possibilités d'évolution.