

EDITORIAL 49

Pour introduire ce numéro 49 de la revue, je voulais partager avec vous quelques réflexions sur l'évolution du management. La question centrale qui est adossée à ces réflexions est la suivante : l'orientation normative du management contemporain permettrait-elle de valoriser le management par les valeurs ? Pour développer notre propos, nous reviendrons dans un premier temps sur le terme de -valeur- puis nous discuterons de l'évolution du management par les valeurs.

Pour le petit Robert, le terme de valeur peut signifier : ce en quoi une personne est digne d'estime (quant aux qualités que l'on souhaite à l'homme dans le domaine moral, intellectuel, professionnel); caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, désiré. On note alors le double sémantisme attaché au terme de valeur : « il nous révèle qu'une valeur est à la fois incarnée par un individu et attribuée à un objet. Indissociable de ceux qui l'incarnent, la parlent et la pratiquent, une valeur révèle le regard que porte un individu sur le monde - êtres et objets- qui l'entoure » (Burg, Jardillier, 2001). Nous mettons déjà là en évidence toute la complexité du terme de valeur parce qu'intrinsèquement subjectif et relevant du domaine de la représentation. En sociologie, comme le note Kutty (1998), « le terme "valeurs" a toute son importance. Les valeurs constituent même, avec les intérêts, deux des concepts clefs de la sociologie contemporaine. Depuis plusieurs décennies, dans divers domaines et sous divers angles, la sociologie s'attache à décoder comment ils s'articulent, tâchant de repérer leurs limites et leur portée, cherchant leurs origines». Le vocable de valeur entrera tardivement en sociologie. Il viendra de la philosophie allemande (Wert) alors que le vocabulaire en cours en France, sera celui de mœurs chez Montesquieu ou de passions collectives chez Tocqueville ou encore de conscience collective chez Durkheim. L'idée véhiculée par ces termes est celle de sentiments communs, d'habitudes partagées, de représentations collectives. La notion de valeur entendue au double sens du terme, éthique et économique, acquiert ainsi une importance capitale dans une problématique de moralité : elle sert à désigner le but final pratique de la raison.

En effet, apparu dans la philosophie allemande après 1870, le terme de valeur est consacré par Parsons en 1937, puis se généralise dans les sciences sociales américaines dans les années 50. Relativement récent, le terme existait sous d'autres vocables auparavant, tels ceux de vertu, de mœurs, de conscience collective; il semble possible de situer l'apparition de la thématique valeur en 1748 avec la publication de "L'esprit des lois" de Montesquieu. Il est vrai que la notion de valeur, depuis les physiocrates, fait référence au prix. C'est en cela que la théorie de la valeur a été la théorie de ce qui s'est longtemps appelé l'économie politique. Pourtant, si cette acception existe toujours, il n'en demeure pas moins que ce terme recouvre également des sentiments puissants, fondateurs de légitimité (Kutty, 1998). Il y a donc dans la notion de valeur à la fois des éléments qui relèvent de l'affect, des émotions et aussi de la légitimité.

En matière de management, sans refaire l'histoire du management, retenons quelques dates clefs du management contemporain. Le Management par la Valeur (MV) est apparu dans les années 2000 dans les entreprises et dans tout type d'organisations pour cerner et mesurer la valeur ajoutée ou la valeur produite pour un plusieurs destinataires internes et/ou externes et la maximiser; ce mode de

management a été défini par une norme européenne en 2000 : *le management par la Valeur est un style de management, particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme. Le MV apporte une nouvelle façon d'utiliser nombre de méthodes de management existantes. Il est en cohérence avec le Management de la Qualité; Le Management par la Valeur a prouvé son efficacité dans de nombreux domaines d'activité (NF EN 12 973).*

En 2004, on voit apparaître le Système de Management par les Valeurs. L'encadré ci-dessous en précise les principales caractéristiques :

Objectif : le Système de Management par les Valeurs a pour objectif la sauvegarde de l'entreprise dans tous les sens du terme (juridique, économique, écologique, social).

Méthode : La mise en œuvre du SMV s'appuie prioritairement sur une gestion par les valeurs des organisations et des comportements par le biais de l'engagement contractuel volontaire. Le système est donc basé sur le concept de l'autocontrôle par les valeurs. Sa crédibilité résulte d'une communication transparente et continue sur ce processus d'engagement personnel et les différentes étapes qui le constituent, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Orientation basée sur les valeurs : les valeurs morales, de coopération, de performance et de communication en vigueur au sein d'une organisation sont à coordonner de façon à donner à celle-ci une identité spécifique et permettre une orientation éthique au niveau décisionnel.

Champs d'application : le Système de Management par les Valeurs s'applique en principe à tous les domaines qui touchent à la gestion de l'entreprise. Selon le caractère de l'entreprise, certains domaines particuliers comme la gestion des risques, du personnel et de l'environnement, ou encore la citoyenneté d'entreprise, peuvent revêtir une importance particulière.

Globalité : le SMV doit être mis en place de manière complète et intégrative, aussi bien concernant les domaines d'application que leur interaction.

"Compliance" et orientation basées sur les valeurs : le Système de Management par les Valeurs résulte de ces deux perspectives. La "compliance" permet de garantir la conformité des comportements avec les valeurs et de formaliser la mise en œuvre et l'acceptation des directives et des règles de comportement et de procédure propres à l'entreprise. La légalité et la conformité en sont par conséquent les caractéristiques déterminantes. Les valeurs définissent l'identité de l'organisation et l'esprit de l'action, surtout dans les domaines qui échappent à la régulation formelle et dans les zones grises. L'identification et l'orientation en sont par conséquent les caractéristiques.

Orientation éthique du développement : mettre en œuvre un Système de Management par les Valeurs signifie amorcer un processus d'évolution permanente qui ne vise pas un état qualifié de "bon" mais successivement, par étapes, des états toujours "meilleurs". Les critères sont la législation en vigueur, les valeurs sociétales, les directives et les règles de comportement et de procédure inhérents à chaque organisation.

Efficacité durable : les cadres dirigeants et les collaborateurs doivent acquérir la faculté d'identifier eux-mêmes les problématiques sensibles au sujet des valeurs, de se les approprier et de les traiter. Dans le cadre du conseil auprès de l'entreprise concernant ces processus, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, le principe en vigueur est le coaching. Les personnes impliquées doivent être gagnées à l'idée que leur comportement et celui du département de l'entreprise auquel elles appartiennent doivent être modifiés de façon durable.

Responsabilité de la Direction Générale : la responsabilité de l'application du Système de Management par les Valeurs incombe à la direction de l'entreprise. Celle-ci est en particulier responsable de la communication continue sur les valeurs fondamentales et les directives en interne et à l'extérieur ainsi que de la surveillance de la mise en œuvre et de l'application du système.

Evaluation et justification de la mise en œuvre : conformément au concept de l'engagement contractuel volontaire et de l'autocontrôle, l'évaluation de la mise en œuvre du système doit être effectuée systématiquement selon une procédure interne.

Source : www.zfw-online.de

Plus récemment, la norme ISO 26000 consolide l'orientation d'un management devant prendre en compte les valeurs, en particulier en s'intégrant dans une logique de responsabilité sociétale. La norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal. Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions.

Cette rapide présentation des évolutions du management montre la nécessité de s'interroger sur la place donnée au terme de - valeur- dans le management. Conjugué au singulier ou au pluriel, ce terme semble ouvrir de belles perspectives de recherche et valoriser la nécessité d'une approche bienveillante du management dans nos organisations.

Aline Scouarnec
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef

Burg P., Jardillier P. (2001), *Psychologie et management*, PUF, Paris.
Kuty J., (1998), *La négociation des valeurs*, PUF, Paris.