



## 2015 : pour qu(o)i ?

---

*Une approche 'système' pour remettre du (bon) sens,  
concilier création de valeur et respect des valeurs*

Olaf de Hemmer Gudme – Janvier 2015

(extraits de l'ouvrage « à qu(o)i ça sert ? » en préparation)

« Rêvons d'une entreprise :

- dont la stratégie viserait à apporter à chacune de ses parties prenantes -actionnaires, clients, employés, fournisseurs, administrations, environnement, société ...- plus de valeur : plus de satisfactions et moins de coûts,
- dont les produits et/ou services enthousiasmeraient les clients actuels et futurs, en valorisant les compétences des employés et les ressources de fournisseurs partenaires
- où chaque fonction serait pilotée selon des indicateurs de sa contribution à ces buts et à la réussite des autres métiers,
- où les processus industriels et tertiaires ne produiraient que des outputs utiles à ces métiers et aux parties prenantes, appuyés par un système d'information et autres outils efficaces
- où chaque acteur apporterait son temps, ses compétences et sa motivation, en échange non seulement d'argent, mais aussi de qualité de vie, de sentiment d'utilité collective et d'épanouissement personnel à long terme
- où chacun atteindrait ses buts et objectifs en collaborant à ceux des autres, dans le respect des valeurs de chacun

Une entreprise avec plus de Valeur(s) dans le management ? Comment est-ce envisageable ? »

Ces lignes concluent l'ouvrage « Valeur(s) & Management », qui présente quelques-unes des méthodes mises en œuvre dans divers domaines de l'amélioration de la performance où elles contribuent à 'créer plus de Valeur(s) dans les entreprises' : *analyse de la valeur, blue ocean,*

*économie de fonctionnalité, éco-conception, lean, valeur utile pour le client, responsabilité sociale d'entreprise ...*

Chacune de ces méthodes repose sur une approche spécifique qui souvent a révolutionné son domaine. Pouvons-nous la mettre en évidence ? Pourrait-elle servir de 'méta-méthode' à déployer dans tous les domaines du management ? Voici l'ambition de cet ouvrage, à travers l'exploration des concepts communs de ces méthodes, de leur base scientifique et de la démonstration que l'application de ces concepts permet une approche résolument originale et efficace.

### 3 étapes pour mettre en œuvre l'état d'esprit Valeur(s)

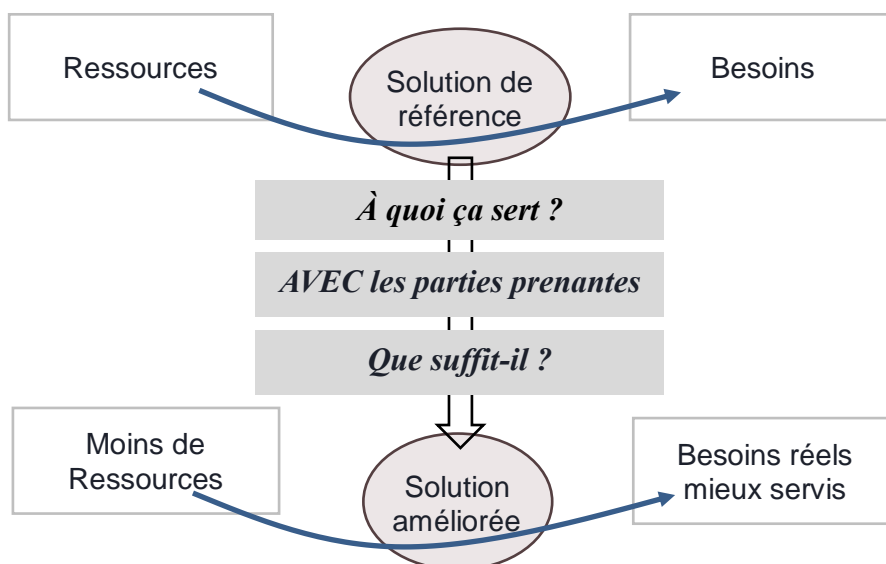
L'état d'esprit Valeur(s) suppose de considérer toute chose comme un ensemble de ressources mises en œuvre pour répondre à des besoins.



Toute résolution de problème ou démarche de progrès vise l'amélioration de la *valeur* d'une *solution* insatisfaisante :

- ✓ Une meilleure satisfaction des *besoins* des parties prenantes
- ✓ Moins de *ressources* consommées pour y répondre

Pour améliorer la valeur d'une solution, il suffit alors de 3 étapes, 2 questions et 1 principe :



➤ **1° étape - Besoins : à quoi ça sert ?**

La solution de référence trouve son utilité dans ce à quoi elle sert :

- mettre en relations des éléments de son environnement
- « **à qui ça sert ?** » sa raison d'être est d'abord d'offrir aux personnes qui l'utilisent les performances attendues, souvent différentes selon les utilisateurs
- « **quand ?** » à d'autres moments de son cycle de vie, d'autres personnes en attendent d'autres performances: les prescripteurs, vendeurs, acheteurs, installateurs, mainteneurs ... recherchent par exemple : image, impact client, stockage, maintenance ...
- sa mise en œuvre suppose aussi de résister à certaines contraintes et de respecter les éléments de l'environnement, naturel, artificiel et sociétal

La définition des besoins se fait avec les parties prenantes concernées : utilisateur, prescripteur...

➤ **2° étape - Ressources : à quoi ça sert ?**

La solution met en œuvre des ressources que l'on souhaite économiser : coûts d'achats mais aussi de mise en œuvre, consommation de temps, impacts environnemental, sociétal ...

La définition des utilités des ressources se fait aussi avec les parties prenantes, qui sont différentes : concepteur, fournisseur ...

Sont-elles mises en œuvre pour répondre directement aux besoins ?

Les ressources sont souvent mises en œuvre pour d'autres utilités que les besoins visés par la solution de référence : à challenger !

Certaines utilités consomment beaucoup de ressources : à challenger en priorité.

➤ **3° étape – Que suffit-il ?**

La recherche de solutions alternatives se fait en challengeant besoins et ressources avec les parties prenantes concernées:

- Besoins :
  - Tous les besoins participent-ils à la satisfaction de l'utilisateur ?
  - Que se passe-t-il si on ne fait rien ?
  - Certains besoins sont-ils spécifiques à certains utilisateurs et pas tous ?
  - Certains besoins sont déjà couverts par d'autres solutions ?
- Ressources :
  - Toutes les dépenses correspondent-elles à des utilités réelles ?
  - Quelle solution est nécessaire et suffisante pour chaque utilité ?
  - Quelles solutions dans d'autres domaines où existe la même utilité ?

La mise en œuvre systématique de ce questionnement suffit souvent à mettre en évidence des solutions alternatives très innovantes.

L'implication la plus directe possible des parties prenantes est primordiale : seuls les utilisateurs peuvent valider leur perception des utilités (même s'ils ont souvent du mal à les exprimer !), seuls les fournisseurs connaissent les inducteurs de coûts, etc. Cette écoute attentive des parties prenantes, souvent écartées des travaux car extérieures aux équipes responsables, est à la fois le vrai point fort et la plus grande difficulté de cette approche.

L'ouvrage « à quoi ça sert ? » présentera l'application la démarche Valeur(s) à tous les domaines de performance de l'entreprise. En voici les 2 derniers chapitres.

## Le temps : à quoi ça sert ?

Ce chapitre vise l'amélioration de l'efficacité du temps d'une personne, de son bien-être dans ses activités quotidiennes, sujet habituellement dévolu au 'développement personnel' et à l'équilibre entre les vies professionnelles, sociale et privée.

Nous nous proposons d'y appliquer les questions de la démarche Valeur(s) :

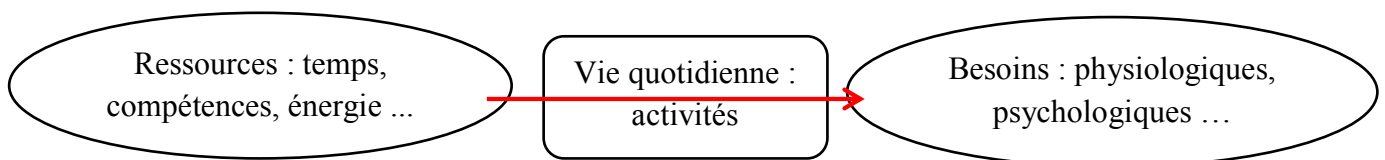
### 1. Besoins : À quoi ça sert ?

#### ➤ les relations entre éléments de l'environnement :

La 'vie quotidienne d'une personne' est comprise ici comme l'ensemble de ses activités (physiques, intellectuelles, sociales ...). La question « à quoi ça sert ? » amène aux réponses 'classiques' : répondre à des besoins physiologiques, psychologiques, intellectuels, spirituels ... décrits par Maslow et bien des psychologues et philosophes.

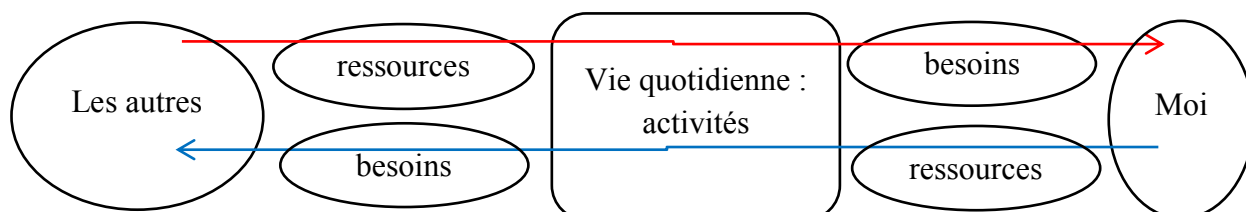
L'objectif 'valeur' visé par chaque personne sera d'augmenter la satisfaction de ces besoins en minimisant les ressources consommées : matérielles, temps, compétences, énergie ...

La modélisation système permet de formaliser ce 'processus' où les inputs sont transformés en outputs.



#### ➤ « À qui ça sert ? » : les utilités pour les parties prenantes

Les besoins sont ceux de la personne en question, partie prenante finale. Les ressources sont fournies par d'autres parties prenantes : les personnes de l'entourage familial, professionnel, social. Le but des activités vise donc à satisfaire les besoins d'une personne à partir des ressources d'autres personnes : vision 'égoïste' de la vie ? Même si c'est le cas, tout égoïste devra en tous cas réussir à obtenir lesdites ressources des personnes concernées ! Et si celles-ci ont le même but 'égoïste' de satisfaire leurs propres besoins, chacun souhaitera le faire à partir des ressources des autres, au moindre coût pour lui. Difficile d'échapper à cette interdépendance !? Que l'on retrouvait d'ailleurs déjà dans la modélisation de l'entreprise, dont chaque partie prenante souhaite retirer plus qu'il ne donne.



Une vision 'altruiste' de la vie plaide pour que je m'intéresse et contribue à répondre aux besoins des autres. Mais cela ne doit pas être à mes dépens ! De nombreux altruistes

témoignent d'ailleurs que donner sans attente est très gratifiant, et assure de nombreux 'cadeaux' en retour, autant psychologiques que matériels.

Que l'on soit égoïste ou altruiste, n'est-il pas de bon sens de constater que la démarche doit être itérative pour durer !? La vraie différence entre les deux boucles est que l'une est 'vertueuse' et parie sur le long terme du retour, et l'autre sécurise les besoins à court terme au risque de voir tarir la source de satisfaction future.

➤ **« Quand ? » : les étapes du cycle de vie**

La démarche nous mène logiquement à étudier les différents moments de la journée (le jour, la nuit ...), à différents moments de l'année, à différents moments de la vie : il est facile de reconnaître que les besoins y sont différents. Concrètement, une personne souhaitera plutôt améliorer son quotidien immédiat ? Reste à tenir compte des évolutions probables de ses besoins pour préparer les futures activités.

## **2. Ressources : À quoi ça sert ?**

Augmenter la valeur des activités quotidiennes d'une personne consiste à améliorer la satisfaction de ses besoins en limitant les ressources consommées : temps, énergie, argent ... Si toutes ces ressources sont à économiser, celle qui fait le plus chroniquement défaut est certainement le temps ? Focalisons-nous sur ce point.

On peut donc analyser une journée comme une suite d'activités : nous étudierons combien chaque activité consomme de temps et y appliquerons également la question « à quoi ça sert ? » : comment contribuent-elles à répondre aux besoins de la personne. Ceci mène à quelques constats étonnants :

- L'activité quotidienne qui consomme le plus de temps est ... le sommeil ! avec +8h soit 1/3 du temps quotidien. A quoi sert cette 'activité' ? L'input est 'un corps et un esprit fatigués', transformé en 'corps et esprit reposé'. Pour faire quoi ? Repartir pour une autre journée d'activités ... Inutile donc ? Un bon moyen de connaître l'utilité d'une chose est ... de s'en priver et de voir ce qui se passe. Force est de constater que le sommeil est bien utile ;-)
- Le 'travail' est sensé nous prendre une part importante du temps : 7h30 en France, soit +1/3 de la journée. Mais seulement les jours de travail, soit 220 jours par an, soit seulement 2/3 de l'année. Et seulement pendant la période de travail, soit 40 ans théoriques, sur une durée de vie de plus de 70 ans, soit 1/2 à 2/3 de la vie. Ceci seulement pour ceux qui 'travailleront' pendant leur vie : quid des mères de famille, malades, handicapés<sup>1</sup> ... Le 'travail' prend donc moins de 10% du temps de nos vies ! A quoi sert ce temps de travail ? Parfois à satisfaire directement des besoins physiologiques : les agriculteurs génèrent de la nourriture ... Plus souvent à générer des ressources financières qui permettront l'acquisition de biens et services qui, eux,

---

<sup>1</sup> S'il vous plaît, ne voyez ici aucun jugement de valeur mais seulement une vue grossière, presque caricaturale, du 'travail' créateur de richesse, à laquelle je ne souscris pas !

répondront aux besoins physiologiques, psychologiques ... 10% du temps fournit de quoi vivre les 90% restants : quelle productivité !

- Les activités quotidiennes incluent aussi beaucoup de temps d'interactions sociales, sans but 'professionnel' direct. Même le temps de travail peut être considéré comme 'pollué' par des temps 'sociaux' improductifs, c'est-à-dire qui ne participent pas à la génération de revenus. Ces temps sont-ils inutiles et doivent-ils être éliminés, en particulier du temps de 'travail' ? Ces temps 'sociaux' servent à répondre directement à nos besoins psychologiques d'animal social ... Pas si inutiles que cela, donc, au moins pour la personne concernée ! Cela relève du bon sens. Mais on comprend que des personnes qui donneraient de leurs ressources financières pour les échanger contre un 'travail productif' ne considèrent ces temps sociaux comme 'inutiles' ! Sauf si l'on montre, comme pour le temps de sommeil, que les éliminer entraîne une chute sensible de la productivité. Des études psychosociologiques ont montré qu'un groupe de travail consomme près d'1/3 de son temps à gérer du lien social non directement productif, mais irréductible, quel que soit le mode de leadership !
- Les temps de transport sont parfois démesurés : plus de 2h par jour (1/4 du temps de travail !) n'est pas rare dans les grandes agglomérations. D'où le développement du télétravail et de l'utilisation des moyens de communication mobiles qui transforment un temps 'perdu' en temps de loisir : lire au calme en écoutant sa musique préférée pendant 1 heure chaque jour est aujourd'hui un luxe réservé aux banlieusards en train ?
- On constate que la structuration du temps a un impact sur sa productivité : le 'zapping' a un effet néfaste sur la productivité, en particulier pour les hommes à priori moins 'multitâches' que les femmes. De même, on observe des temps d'attente avant le démarrage d'une activité, dus à l'absence des conditions, outils, informations nécessaires. La différence notable de temps passé entre 2 tâches menées en parallèle ou chacune en continu sert alors à « céder aux injonctions d'urgence des parties prenantes » ? Une analogie : la différence entre une nuit de 7h et 7 siestes de 1h...

### 3. Que suffit-il ?

Comment améliorer la valeur de notre temps limité ? Les points ci-dessus ouvrent des pistes :

> Chercher à remplir les besoins des personnes les plus 'rentables' pour vous : soit celles qui vous donneront le plus en retour, soit les plus importantes à vos yeux altruistes. Chacun dressera sa liste, dans l'ordre qui lui convient : conjoint, enfants, parents, amis, collaborateurs, mais aussi voisins, associations, minorités, coreligionnaires, société ... et Dieu ? Pour connaître leurs besoins : leur demander est bien sûr le plus efficace. Et observer leurs réactions aux précédentes tentatives : beaucoup de gens ont du mal à exprimer leurs besoins réels ... Pour choisir le meilleur 'canal de distribution', connaissez le 'langage d'amour'<sup>2</sup> de vos proches : tout le monde ne perçoit pas la même valeur dans un cadeau, une parole valorisante, un moment partagé, un service rendu, un geste d'affection ...

---

<sup>2</sup> « Les langages de l'amour » de Gary Chapman, Farel Ed° 1997

> Planifier d'abord les activités importantes (et non pas les plus urgentes !), c'est-à-dire répondant à des besoins importants le plus directement possible, et générant les meilleures synergies avec les autres activités. Ne pas négliger le sommeil ou l'exercice physique crée des boucles de rétroaction positives : ces activités rendent les autres plus efficaces !

Et planifier d'abord les tâches répondant le plus efficacement aux besoins des personnes importantes pour vous, en créant d'autres synergies : faire du sport ou prier avec son conjoint, aider ses enfants dans leurs devoirs ...

> Améliorer la valeur créée lors de notre temps de travail ? Par exemple, en choisissant un 'travail' qui relève de la passion, ou qui contribue directement à répondre aux besoins physiologiques (abri, nourriture, exercice ...), psychologiques (reconnaissance, relations positives, amour ...), intellectuels, voire spirituels ! Constatons d'ailleurs<sup>3</sup> que la génération Y (prononcé 'why' c-à-d. 'pourquoi' en anglais) entre dans la vie professionnelle avec une conscience aigüe du 'sens du travail' !

> Eviter les temps non productifs : en particulier ceux dus à un mauvais séquençement. Donc planifier d'abord les tâches longues demandant de la concentration, en évitant de les laisser découper : de nombreuses techniques sont proposées pour éviter la tyrannie du temps réel, come celle du 'rendez-vous avec soi-même'. Le 'multitâche' peut toutefois s'avérer efficient si l'on consacre un temps d'attente dans une activité à une tâche productive d'une autre.

## **Méthodes 'valeur(s)' existantes pour l'efficacité individuelle :**

### **Priorités aux priorités**

On retrouve dans ces applications du raisonnement 'valeur(s)' les bases de la méthode d'efficacité personnelle proposée par Stephen R. Covey dans son ouvrage « *Priorité aux priorités* »<sup>4</sup>. Celui-ci utilise d'ailleurs une analogie intéressante pour la priorisation des tâches: pour remplir au mieux un seau (de capacité limitée), mettre d'abord les grosses pierres, puis les petites, puis du sable, puis de l'eau, qui chacun se glissent dans les interstices laissés par les éléments plus grossiers. Si l'on commence par l'eau ou le sable, plus rien d'autre n'entrera ... Pour la gestion du temps, les 'grosses' pierres ne sont pas celles qui durent le plus longtemps, mais celles qui contribuent le plus à la satisfaction des besoins de personnes importantes pour vous (y compris vous-même...).

### **Les langages de l'amour**

Gary Chapman a mis en évidence dans son ouvrage de 1997 « *Les langages de l'amour* » que différents canaux peuvent être utilisés pour communiquer son amour à ses proches : certains seront sensibles à un cadeau, d'autres préfèrent un contact physique (eh oui, pas tous ...), un moment de qualité, un service rendu ou une parole valorisante. Ceci explique une grande partie des sentiments de désamour dans les couples ou entre parents et enfants : chacun utilise spontanément pour exprimer son sentiment le canal qu'il préfère pour lui-même, mais le message peut donc ne pas être perçu par le destinataire ! Il apparaît donc indispensable de tenir compte de la préférence de chaque personne, et de la 'segmentation' de ce 'marché' pour

---

<sup>3</sup> « [Lâchez-nous avec la valeur travail](#) ! » Diana Filippova, dans latribune.fr le 27/04/2014

<sup>4</sup> Stephen R. Covey et al 'Priorité aux priorités' Ed° générales FIRST 2000

assurer l'efficacité des moyens et du temps consacré aux plus importantes de nos parties prenantes.

### **Mars et Vénus**

John Gray mettait en évidence dans son ouvrage « *Les hommes viennent de Mars, les femmes de Vénus* »<sup>5</sup> vendu à 50 millions d'exemplaires et traduit en 46 langues le même type de différence de voies de communication entre les hommes et les femmes, faisant redécouvrir cette évidence si difficile à prendre en compte à notre époque d'égalité des droits : les hommes et les femmes sont différents ...

Le raisonnement Valeur(s) prône l'implication directe des parties prenantes dans l'expression de leurs besoins, le recours à une analyse de leurs usages réels pour confirmer ou mettre en évidence ces besoins, et le recours à des tiers pour aider à leur expression.

---

<sup>5</sup> John Gray « Les hommes viennent de Mars, les femmes de Vénus », Ed° J'ai Lu Poche 2011



## La vie : à quoi ça sert ?

Ce dernier chapitre a l'ambition (démessurée ? illégitime ?) de contribuer de façon originale au débat philosophique le plus fondamental, en poussant au bout le raisonnement de création de valeur(s) qui nous a fait rechercher la raison d'être des artefacts : produit, process, entreprise ... Il est construit non pas comme les précédents à partir de l'expérience de projets réels, mais d'une tentative (maladroite et incomplète) de projection du raisonnement Valeur(s) à la 'vie' elle-même ? Retrouverons-nous des positions philosophiques, qui viendraient valider la vision de l'entreprise qui a émergé ?

Posons d'abord comme pour les chapitres précédents l'objet que nous cherchons à améliorer : la vie d'une personne, l'ensemble de son parcours de la naissance à la mort.

### 1. Besoins : À quoi ça sert ?

#### ➤ les relations entre éléments :

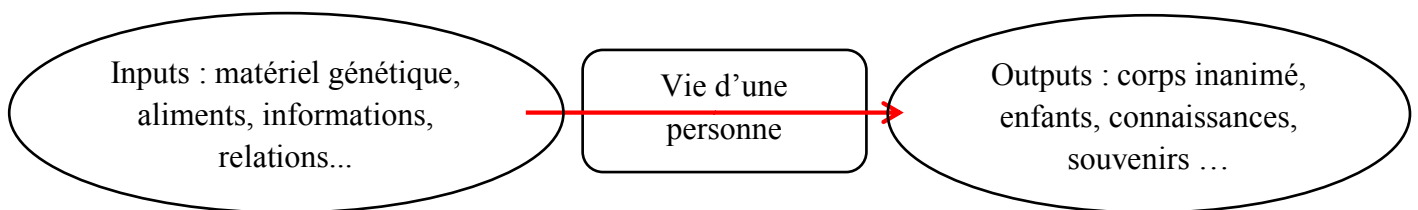
La 'vie d'une personne' est comprise ici plus largement que la 'vie quotidienne' vue précédemment, même si la question « quand ? » l'envisageait à différentes époques. La question « à quoi sert la vie sur terre d'une personne ? » nous mène à des débats philosophiques. Que donne notre raisonnement Valeur(s) ?

Le processus vital devrait servir à transformer ses inputs en outputs utiles.

Qu'y a-t-il en amont du processus vital ? Démarre-t-il à la naissance ou à la conception ? On a en tous cas en amont des parents, qui partageront leur amour et leur matériel génétique à travers spermatozoïde et ovule pour enclencher l'élaboration d'un nouvel être vivant.

Cette vie se déploie ensuite grâce à des ressources matérielles, d'abord fournies via le placenta de la mère, puis après la naissance par le lait maternel, puis d'autres aliments, pour répondre aux besoins physiologiques. D'autres ressources –intellectuelles, relationnelles, spirituelles...- seront nécessaires à la vie quotidienne, qui se terminera un jour par une défaillance physiologique et la mort.

Quels outputs en aval du processus vital ? Des déchets physiologiques, un corps inanimé, des interactions sociales, des enfants.



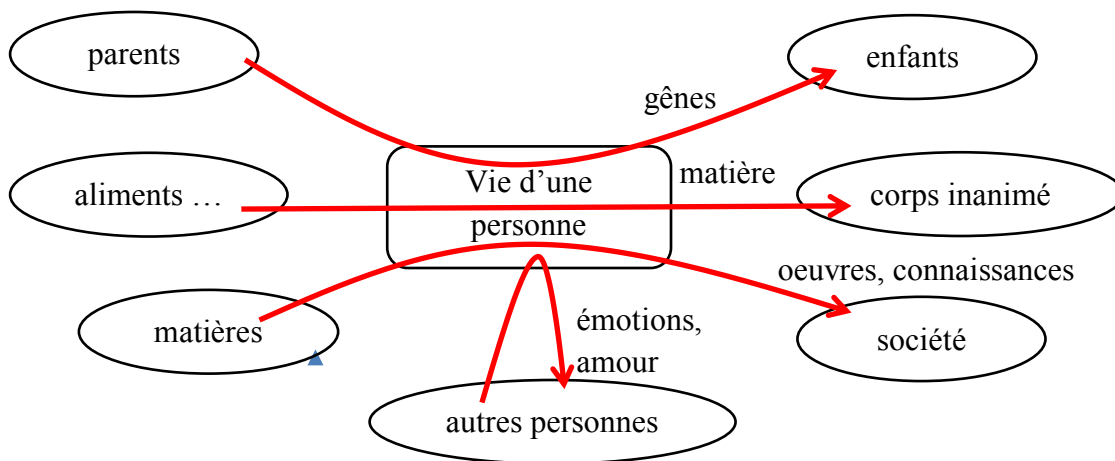
#### ➤ « À qui ça sert ? » : les utilités pour les parties prenantes

Boulding<sup>6</sup>, repris par von Bertalanffy et Le Moigne, présentent l'humain comme un 'système auto-finalisé', ce qui ferait de la vie un but en soi, une personne ne devant alors viser que ses propres besoins ? L'approche système considère que les choses trouvent leur utilité dans leurs relations avec leur environnement. La vie d'une personne ne servirait pas à elle-même mais à ses 'parties prenantes' : parents, famille, enfants, relations amicales et professionnelles, société ... Boulding proposait d'ailleurs des niveaux de systèmes au-delà de l'humain : social

<sup>6</sup> « General systems theory – the skeleton of science » Management science, 1956, 2, 197-208

et transcendantal. Le fait de définir soi-même sa propre finalité ne signifie pas d'ailleurs que la finalité soit soi-même ?!

On retrouve ici le même changement de perspective que pour l'entreprise, qui ne sert pas à elle-même (qui ?) mais à ses parties prenantes externes. C'est aussi vrai pour tout groupe humain : association, clan, pays ...



On pourrait exprimer ce processus comme la transformation de flux avec les parties prenantes. Les buts de la vie deviennent alors :

- transmettre le matériel **génétique** des parents aux enfants (c'est la théorie du 'gène égoïste' de Dawkins et GC Williams)
- transformer **matières** minérale (eau, air ...) et organique (aliments) en matières organique (corps inanimé)
- générer des **œuvres** et **connaissances** nouvelles à partir de matières et d'informations
- générer des relations **psychologiques** (émotions) et **spirituelles** (amour) avec d'autres personnes

Comme pour l'entreprise, la priorité d'un de ces buts sur les autres est une question de choix, l'un ne pouvant pas être atteint isolément : les gènes et l'amour ne seront pas transmis sans assurer l'alimentation du corps ...

## 2. Ressources : À quoi ça sert ?

Quelles ressources souhaite-t-on économiser pour améliorer la 'vie d'une personne' ? Les efforts du corps et de l'esprit pour s'alimenter, séduire un partenaire génétique, laisser une trace intellectuelle, émotionnelle et spirituelle... Mais quel est l'objectif : le 'bonheur' ? Peut-il être exprimé en d'autres termes ? Prenons un peu de recul.

La 'vie' ne se limite pas à chaque personne, ni même aux humains. La science nous dit qu'elle n'est pas apparue tout de suite dans l'histoire du monde, mais après une longue évolution, à partir de la matière inanimée. Même sans aller jusqu'à lui trouver une signification –un sens-, l'évolution a donc une direction –un 'sens' ! Il paraît important ici de souligner l'évidence de

l'intérêt de la collaboration, de l'échange, du partage ... à chacune des étapes de l'évolution : des propriétés émergent à chaque niveau de mise en commun !<sup>7</sup>

- les molécules ont des propriétés dont ne disposent pas les atomes qui les composent : par exemple l'eau, molécule si simple, a des propriétés de solvant fondamentales pour la vie inaccessible à l'hydrogène ou l'oxygène qui la composent<sup>8</sup>. Et la molécule d'eau, comme les autres, est formée par le partage d'électrons entre ses atomes !

- des molécules assemblées forment des matériaux minéraux

- des molécules assemblées de façons spécifiques (acides aminés, ADN ...) donnent lieu à des êtres vivants, qui savent -eux- se développer, se reproduire ... c'est l'organisation des molécules qui différencie la matière vivante !

- des cellules vivantes assemblées forment des êtres pluricellulaires, et réussissent mieux en se spécialisant et en partageant entre elles le résultat de leurs activités spécifiques

- la spécialisation mène à des tissus qui forment des organes aux rôles spécifiques dans les êtres vivants plus évolués : le potentiel universel initial de chaque cellule-souche est abandonné pour devenir des cellules spécialisées qui, ensemble, partagent et accroissent leurs chances de survie (vous connaissez la parabole des organes qui croient chacun être supérieur aux autres, jusqu'à ce que le trou du cul fasse grève ?)

- des êtres vivants vivent en 'société' où ils choisissent des rôles spécialisés et échangent avec d'autres pour de plus grandes chances de survie

- la reproduction sexuée, où des individus se différencient pour procréer en échangeant leurs différences, assure plus de succès à la lignée que la reproduction asexuée : parthénogenèse

- des symbioses se forment entre espèces, où chacune apporte à l'autre

- des écosystèmes se forment, où les déchets des uns sont les ressources des autres et l'équilibre est soigneusement maintenu par des 'boucles de rétro-action'

- les humains forment des 'sociétés' (autre nom des entreprises) où ils mettent en commun leurs ressources (argent, temps, compétence, produits ...) pour servir les besoins de 'clients' et en retirer plus (argent, statut, reconnaissance ...) que ce qu'ils y ont mis ...

- les couples se forment et s'associent à long terme, en perdant chacun leur autonomie, pour mieux protéger leur patrimoine et leur progéniture

- se forment des groupes sociaux (famille, clans, tribus, nations ...) où le respect par chacun de règles choisies ensemble (droits et devoirs réciproques) font perdre de la 'liberté' en gagnant en sécurité et en synergie

- etc.

Evidemment il existe des exemples de 'retour en arrière' :

- des êtres vivants vivent indépendamment, en prélevant librement des ressources rendues disponibles par d'autres êtres souvent plus 'évolués', quitte à épuiser leur hôte : cela s'appelle le 'parasitisme' !

---

<sup>7</sup> De plus complets développements sur le rôle de « l'associativité » depuis le big bang jusqu'à l'homme, sont présentés par Jean-Marie Pelt dans l'ouvrage « Le monde a-t-il un sens ? » écrit avec Pierre Rabhi, Ed° Fayard 2014

<sup>8</sup> Exemple cité par Sœur Emmanuelle dans son livre « Vivre, à quoi ça sert ? » Ed° Flammarion 2004, pg 123

- même des cellules d'un être vivant peuvent revenir à leur 'liberté' originelle, redeviennent 'toutes-puissantes', puisent librement dans les ressources disponibles sans se préoccuper d'un soi-disant bien commun ... : cela s'appelle un 'cancer' !

### 3. Que suffit-il ?

L'évolution s'achève-t-elle à nous ? N'est-ce pas présomptueux de le croire, comme chaque époque a dû se considérer comme l'aboutissement ultime ! Mais alors où va-t-elle ? Manifestement vers plus de collaboration, d'échange, de partage... dans des groupes sociaux plus larges, à travers des moyens de communication plus efficaces, en visant de meilleures relations entre les hommes et avec le monde 'inanimé' qui fait leur subsistance ! Le 'transhumanisme' en est-il la théorisation ? La fusion de la technologie et de la biologie semble inéluctable, ainsi que l'avènement d'une intelligence artificielle. L'homme 'connecté' nous semble déshumanisé, mais comment les protozoaires, cellules individuelles 'libres', voient-ils les cellules 'connectées' des organes des animaux ?... La 'technologie' de communication électrique entre neurones doit leur sembler inacceptable ?

Emergera-t-il d'autres propriétés de ces mises en commun ? Probablement, même s'il est difficile de les imaginer, comme il est difficile pour une cellule d'imaginer l'organe dont elle fait partie ?

Mais il est probable qu'il s'agisse de dimensions 'spirituelles' : le mouvement de la vie sort de la matière individualisée, culmine aujourd'hui dans la conscience et le global, tend vers plus d'esprit ?

Après la conscience individuelle, qui seule permet à l'homme de trouver du 'sens' aux choses, la vie se développe-t-elle vers une signification nouvelle, une conscience collective ? L'avenir le dira.

Certains<sup>9</sup>, croyant en 'autre chose' que le monde matériel, voient celui-ci comme un support de l'esprit : le corps (ou son ébauche) recevrait « l'âme » pour former une personne vivante, et la 'libèrerait' à la mort du corps. La vie serait ainsi un processus de maturation de l'âme, venue d'ailleurs et qui y retourne, confrontée durant la vie à des expériences où elle pourra se transformer, grandir ou non. Le sens de la vie serait alors de tirer profit de la confrontation à d'autres âmes à travers les corps : pour quoi ? Bien des religions, philosophies et sagesse s'accordent sur un but : l'amour (agapè), forme ultime de collaboration et de partage entre les humains.

N'est-il pas étonnant que la science et la spiritualité nous ramènent à la même chose ?

---

<sup>9</sup> Dont l'auteur ...

## **Approches Valeur(s) existantes pour le 'sens de la vie' :**

Une sélection non représentative des très nombreuses approches philosophiques du sens de la vie qui entrent en résonance avec la démarche Valeur(s) :

### **Reconstructionisme**

Les concepts sous-tendant la démarche de 'Value Innovation – Blue Ocean' sont issus du '**reconstructionisme**' et de la théorie de la croissance endogène de Shumpeter et ses émules. Ces concepts s'opposent à ceux du 'structuralisme', axés sur les analyses concurrentielles et la segmentation, en permettant une stratégie pro-active par la définition de nouveaux territoires. Mais n'est-il pas possible d'élaborer une **cartographie commune** pour les 'mers rouges' et les 'océans bleus', ainsi qu'une boussole pour s'y frayer un chemin ?

La 'théorie du système général' pourrait offrir une base scientifique au 'reconstructionnisme' :

- Le 'structuralisme' voit dans la stratégie une relation causale, où l'entreprise doit réagir à des changements exogènes pour assurer sa performance en adaptant sa structure, ce qui mène à la concurrence des 'red seas'.
- Le 'reconstructionnisme' voit l'innovation comme un mouvement endogène, plus ou moins spontané ou structuré. Cibler la recombinaison de technologies vers la demande mène à des stratégies 'blue ocean'. Construire le 'modèle systémique' de l'entreprise permet de modéliser tous les 'océans et mers' potentiels (une cartographie des éléments exogènes, de leurs relations et de leurs besoins) où les managers peuvent alors choisir les secteurs où les ressources de l'entreprise permettent la plus grande valeur pour les parties prenantes (une 'boussole' endogène).

### **Ubuntu<sup>10</sup>**

ancien mot bantou (famille de langues africaines), quelqu'un d'ubuntu désignant une personne sachant que ce qu'elle est est intimement lié à ce que sont les autres, donc il est parfois traduit en l'appliquant au « je » : « Je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes tous ». C'est un concept fondamental de la philosophie de la réconciliation développée par Desmond Mpilo Tutu avec l'abolition de l'apartheid. Ce mot signifie aussi en kinyarwanda, la langue rwandaise, et en kirundi, la langue burundaise, « humanité », « générosité » ou « gratuité » ; on dit d'une chose qu'elle est k'ubuntu si elle est obtenue gratuitement. L'utilisation en informatique est une récupération de ce sens philosophique et politique tel qu'il se trouve expliqué dans le travail de la Commission de la vérité et de la réconciliation. Les attendus philosophiques pratiques du sens fondamental permettent de mieux saisir par exemple la mission technologique socialement durable de la Fondation Shuttleworth (ci-dessous) et relayée en France dans les travaux de philosophes comme Barbara Cassin et Philippe-Joseph Salazar.

---

<sup>10</sup> source Wikipedia

## Teilhard de Chardin<sup>11</sup>

*Science et Christ* (1921) : « La Science est essentiellement une analyse. Sa méthode de recherche, ses conclusions, sont dominées par ce principe que le secret des choses est dans leurs éléments, de sorte que pour comprendre le monde, il suffit d'arriver aux termes les plus simples d'où il est sorti » ... on y atteint « un fourmillement d'éléments, guidés par les seules lois statistiques des grands nombres et du hasard » « un fourmillement d'éléments toujours plus impersonnels » ? Cette prise de conscience invite alors à se retourner « La seule consistance des êtres leur est donnée par leur élément synthétique ». L'absolu est « au centre, dans la direction où tout s'accroît jusqu'à ne faire qu'un ».

« Le monde humain m'apparaît, ces jours-ci, comme une réalité énorme, compartimenté de cloisons étanches. Il doit y avoir un objet capable de centrer sur soi tous ces courants; autrement nous tomberions dans un pluralisme désespérant » P. Teilhard de Chardin, *Lettres à Édouard Le Roy*, Paris, Facultés jésuites, 2008, p. 60.

« Tout, dans l'Univers, se fait par union et fécondation, – par rassemblement des éléments qui se cherchent, et se fondent deux à deux, et renaissent dans une troisième chose ». C'est ce que, dans *Réflexions sur le bonheur* (1943), il désigne par « centration » et « décentration » (puis « surcentration »).

- Il y a d'abord *centration*. La montée de complexité s'accompagne dans l'organisme du développement d'un « centre ». Par là, l'organisme acquiert une plus grande conscience, une plus grande liberté. « Par son individualisation de lui-même au fond de lui-même, l'élément vivant, jusque-là répandu et divisé sur un cercle diffus de perceptions et d'activités, se trouve constitué, pour la première fois, en centre ponctiforme, où toutes les représentations et expériences se nouent et se consolident en un ensemble conscient de son organisation »
- Mais l'accomplissement de la liberté n'est pas dans la direction de la seule centration « C'est par erreur que les âmes s'imaginent faites pour l'autonomie et l'isolement » C'est la *décentration* : « Nous ne pouvons progresser jusqu'au bout de nous-mêmes sans sortir de nous-mêmes en nous unissant aux autres, de façon à développer par cette union un surcroît de conscience ». La coopération succède à la compétition. C'est la force de l'amour, « la plus universelle, la plus formidable, et la plus mystérieuse des énergies cosmiques », qui pousse les êtres à ne pas se confiner dans le repliement égoïste de leurs énergies, mais à se dénouer, à s'ouvrir, à se livrer les uns aux autres, à s'excentrer, au profit d'un Centre de groupement supérieur »
- troisième moment, la *surcentration* : Finalement, « pour se communiquer, mon moi doit subsister dans l'abandon qu'il fait de soi » « Un centre d'ordre supérieur nous attend, – déjà il apparaît – non plus seulement à côté, mais au-delà et au-dessus de nous-mêmes » La force synthétique de l'Esprit (l'« amour ») est plus réelle que les forces décomposantes de la matière.

---

<sup>11</sup>Source : n° 43 de la Revue de l'Association des Amis de Teilhard de Chardin  
[http://www.teilhard.fr/files/Revue%20Teilhard/43\\_Revue\\_n43.pdf](http://www.teilhard.fr/files/Revue%20Teilhard/43_Revue_n43.pdf)



## Et après ?

L'ambition de cet ouvrage est de mettre en évidence le raisonnement Valeur(s) sous-jacent à de nombreuses démarches d'amélioration de la performance à tous les niveaux de l'entreprise, de le relier à des fondements scientifiques -l'approche 'système' - qui en expliquent l'originalité et l'efficacité, et de montrer que l'application d'un questionnaire simple permet d'ouvrir des pistes d'amélioration étonnantes dans tous ces domaines (les exemples présentés sont tirés de missions réelles menées en entreprise).

Nous pensons que ce questionnaire peut servir de 'méta-méthode', pour une approche nouvelle de la résolution de problème et du management :

- remettre du sens par la question « **à quoi ça sert ?** »
- mobiliser l'intelligence collective par la mobilisation des « **parties prenantes** »
- « **innover** » de façon radicale ou incrémentale en choisissant parmi les solutions alternatives mises en évidence celle qui maximise les utilités et minimise les coûts.

Pour faciliter la mise en œuvre collective de ce questionnaire, il faudra sans doute être aidé d'outils assurant un questionnaire méthodique et permettant une représentation partagée du raisonnement. Ces outils existent pour la plupart dans les méthodes déjà à l'œuvre dans chaque domaine. Des outils ont bien sûr été utilisés pour les missions à l'origine des exemples présentés. Ils pourront être complétés par échange entre les méthodes, chacune ayant développé des spécificités. Des synergies impressionnantes sont trouvées en appliquant le même raisonnement de bon sens aux différents niveaux de remise en cause, en gardant la cohérence de la stratégie aux opérations, du collectif à l'individu.

Un outil commun a été utilisé tout au long de ces pages : la '**modélisation système**', qui formalise les relations et flux entre les éléments de la solution étudiée et son environnement, jusqu'aux parties prenantes. Cet outil pourrait être le 'canevas' à partir duquel tout problème peut être étudié et toute solution imaginée ? Nous proposerons aux spécialistes des différents domaines de l'expérimenter<sup>12</sup>.

La prochaine étape est de construire ces synergies, en adaptant les outils dans chaque domaine, à partir de l'expérience des acteurs déjà à l'œuvre et des principes communs de l'approche 'système' : une nouvelle vague de méthodes !

Rejoignez-nous sur [valeursetmanagement.com](http://valeursetmanagement.com) !

---

<sup>12</sup> Il est d'ailleurs proche –avec des spécificités- de plusieurs outils déjà existants : le Business Model Canvas, le Bloc Diagramme Fonctionnel et d'autres outils d'analyse fonctionnelle, le SIPOC et le VSM du lean, ...