

Valeurs et construction du sens partagé

Abstract :

Les valeurs – ou préférences collectives – déterminent l'action. Elles sont par essence au centre de toute expérience humaine et jouent un rôle particulier dans les entreprises, ces lieux de création de l'avenir.

Au-delà des convergences d'intérêts, les valeurs jouent un rôle essentiel dans la construction du « sens partagé » qui permet la réussite d'un projet, ce que montre l'expérience du projet spatial Météosat. Un tel projet fait intervenir des acteurs nombreux et variés, à l'échelle internationale et sur des périodes de plusieurs années, ce qui incite à l'articulation et à l'harmonisation des valeurs. De plus, comme l'illustre le programme SPOT, l'influence de ces valeurs se transmet d'un projet à l'autre par l'intermédiaire des individus ou des équipes, et par le biais des relations de confiance qui s'établissent au cours des projets.

Les valeurs ont donc une influence profonde et déterminante, même quand les entreprises ne les abordent pas explicitement. Quel sens et quelle portée donner, alors, aux démarches de management par la valeur ?

Mots-clefs : sens partagé, projet, valeur, entreprise

Auteurs :

Jean-Pierre Midan, ancien chef de projet au CNES

Serge Potteck, ingénieur au CNES

1 Valeur

Le monde qui nous entoure est loin d'être plat et uniforme à nos yeux. Certains objets, certaines idées, certains comportements nous attirent. D'autres nous laissent indifférents. Il en est d'autres encore que nous préférerions ne pas voir exister. Pour Louis Lavelle, ce constat renvoie au concept de valeur : « *La valeur est, si l'on veut, la rupture de l'indifférence par laquelle nous mettons toutes les choses sur le même plan et nous considérons toutes les actions comme équivalentes. Peut-être cette indifférence comme telle est-elle impossible. Mais la valeur commence lorsqu'elle cesse, lorsque le monde n'est plus pour nous un simple spectacle, ni l'action un événement pur, lorsque nous nous engageons dans ce spectacle et prenons parti à l'égard de cet événement. [...]* ». ([LAV-1] p. 186).

Prendre parti, certainement : l'être humain ne se contente pas d'observer le monde. Il est doté de capacités « cognitives » qui lui permettent de transformer son environnement en profondeur, de s'engager pour faire advenir un futur qui lui convienne au mieux. Pour Louis Lavelle, l'attrait pour la valeur joue ici un grand rôle : « *j'agis toujours en vue de la valeur réelle ou supposée. [...] C'est au nom de la valeur que j'estime le droit d'une chose à être, que je préfère son existence à sa non-existence, que je m'oblige à mettre tout en œuvre pour la réaliser selon mon pouvoir* » ([LAV-1] p. 736).

Il se trouve que dans notre civilisation, la préparation du futur passe très souvent par la conception de nouveaux **produits**, créés par des **entreprises** au profit de leurs clients, à travers des démarches appelées des **projets**. Les promoteurs de tout projet cherchent évidemment à installer dans le monde des produits attractifs, c'est-à-dire porteurs de **valeur** aux yeux des clients déclarés et potentiels, et au yeux d'autres « parties prenantes ». Ces promoteurs cherchent à « créer de la valeur », laquelle sera ensuite distribuée et échangée.

2 Projets et sens partagé

2.1 Projet

« *L'auteur du projet dans sa particularité ou sa singularité se présente avec une histoire et des intentions qui lui sont tout à fait spécifiques. Cet auteur va affronter une situation locale elle-même spécifique, survenant à une époque bien déterminée. De cet affrontement, ou mieux de cette rencontre surgira une réponse porteuse d'inédit amenant une création originale, une réalisation dont l'authenticité vient de ce qu'elle est le fruit d'un auteur localisé aux prises avec une situation donnée* ».

Jean-Pierre Boutinet, réf. [BOU] p. 25

Intéressons-nous aux projets qui impliquent de nombreux acteurs. Certains de ces acteurs travaillent au service exclusif du projet : ils forment un « groupe projet » de quelques personnes, à moins qu'ils ne s'organisent en une vaste hiérarchie transcontinentale de clients et de fournisseurs. D'autres acteurs sont liés au projet à travers le tissu social, soit comme client, soit pour soutenir le projet ou même s'y opposer. Ces acteurs sont appelés (avec des nuances possibles) les parties prenantes ou les *stakeholders*.

2.2 Convergence d'intérêts

« Il est faux que dans les échanges on donne valeur égale pour valeur égale ». Bien au contraire. :
« chacun des contractants en donne toujours une moindre pour une plus grande » [...] « L'inégalité
des valeurs subjectives est le moteur de l'échange ». Et cet échange, s'il est librement consenti,
améliore forcément le bien-être des deux parties, sinon il ne se produirait pas.

Philippe Simonot, qui reprend Condillac dans [SIM]

Le projet est donc la fruit d'une coordination d'élan vers un futur qui ne serait pas advenu de lui-même. Ces élan, mêmes s'ils tendent vers un même but, renvoient souvent à des motivations radicalement différentes chez les acteurs concernés.

Prenons l'exemple d'un projet d'avion. Certains des acteurs du projet souhaitent disposer eux-mêmes des services rendus par le produit (le nouvel avion). C'est le cas de parents, séduits par le fait qu'il s'agira du premier long-courrier doté... d'une crèche. D'autres acteurs du projet sont motivés par le gain que leur apportera le nouveau service. Cela concerne les compagnies aériennes et les « tour opérateurs » (dont le marché était préalablement réduit par le fait que certains clients renonçaient à des trajets trop pénibles pour leurs enfants et donc pour eux). Un ministre ayant lancé un vaste programme pour favoriser les vacances en famille est également à compter parmi les promoteurs du projet : le nouveau produit sert une très médiatique cause sociale. De plus, l'avion sera nettement moins bruyant que ses prédécesseurs, d'où une réduction des contraintes qui pèsent sur l'aménagement du territoire. Les riverains des aéroports soutiennent donc aussi le projet, espérant vivre bientôt dans un environnement plus serein. De son côté, l'entreprise qui conçoit et fabrique l'avion espère vendre beaucoup d'avions et, si possible, réaliser de gros bénéfices (tout en fragilisant ses concurrents). En toile de fond, la motivation de cette entreprise est existentielle : le nouveau projet doit assurer son existence pour dix bonnes années supplémentaires, et augmenter son savoir-faire. Le ministère de l'économie et des finances est motivé plutôt en ce que le projet contribue à « l'alimentation de la croissance ». De leur côté, les ingénieurs qui conçoivent l'avion, ainsi que les commerciaux qui se préparent à le vendre, sont motivés par le caractère innovant de leur travail et par le salaire intéressant qu'ils perçoivent. De plus, certains sont simultanément porteurs d'autres motivations parmi les précédentes, surtout s'ils ont des enfants en bas âge.

Le projet se trouve donc à la croisée d'intérêts très variés.

2.3 Multiplicité d'accords

La convergence d'intérêts pousse les promoteurs du projet à établir entre eux de très nombreux accords, qui s'organisent selon plusieurs dimensions :

- pertinence du projet (utilité des résultats scientifiques ou applicatifs, inscription sociale, retombées indirectes),
- fonctionnalités et caractéristiques du produit,
- choix des solutions (technologies, ...)
- processus de conception et de mise en œuvre du produit (répartition des rôles et des responsabilités entre contributeurs, organisation et méthodologie de travail, standards, normes...).
- processus d'exploitation du produit,
- partage des coûts, des risques et de la valeur créée.

Cet ensemble d'accords articulés entre eux, qui s'incarne dans des documents approuvés et signés par tous, est une construction complexe. Comment croire que les motivations individuelles, mêmes renforcées par une solide convergence d'intérêt, suffisent à expliquer la constitution d'un tel tissu d'accords entre des acteurs aussi divers, à plus forte raison dans les projets internationaux où de gros efforts supplémentaires sont nécessaires pour se comprendre ([INT]) ?

On sait déjà que dans tout projet, les accords s'établissent d'autant mieux qu'on peut s'appuyer sur des accords plus profonds, déjà établis par le passé ([ELA] p. 197-227). Un terrain commun préexiste, qui sert de fondation au tissu d'accords spécifiques au projet. Ce terrain commun comporte de multiples composantes : capacités cognitives humaines, connaissances techniques partagées, valeurs, etc.. C'est aux valeurs que cet article est plus particulièrement consacré.

2.4 Sens partagé

Nous appellerons « sens partagé » ce que les promoteurs d'un projet partagent en amont de ce projet, autour et à travers lui. La convergence d'intérêts n'est pas, et de loin, la seule composante de ce sens partagé. Elle serait plutôt la partie émergée, explicite, d'un iceberg de connaissances, de croyances et d'élan communs.

Sous la surface foisonnent les valeurs. Celles-ci sont des préférences collectives, c'est-à-dire des préférences que les acteurs du projet partagent déjà. Elles aident à s'entendre quand il s'agit de fonder les accords relatifs au projet lui-même. Dans l'exemple de l'avion, si l'accord est unanime sur le fait que les couleurs très sombres ne sont pas adaptées aux crèches, l'établissement de l'accord sur une couleur particulière s'en trouvera facilité. Et entre un projet mené par des acteurs réunis par une convergence d'intérêts purement mercantiles d'une part, et un projet à travers lequel une communauté défend certaines de ses valeurs fondatrices d'autre part, le second sera traversé par un sens partagé plus dense et, probablement, plus propice à la réussite.

Comme indiqué plus haut, les valeurs sont intrinsèquement porteuses d'une volonté de transformation : ce qu'on croit préférable, on souhaite le voir à l'œuvre dans la réalité. Ce n'est pas le cas des visions partagées de la réalité (dans notre exemple, suite à une étude de marché consensuelle, les promoteurs du projet pourront partager une même vision de la population concernée par le nouvel avion). Ces visions sont également déterminantes par rapport à la fondation des accords, et nourrissent donc aussi le sens partagé. Mais elles sont neutres plutôt que chargées d'intentionnalité.

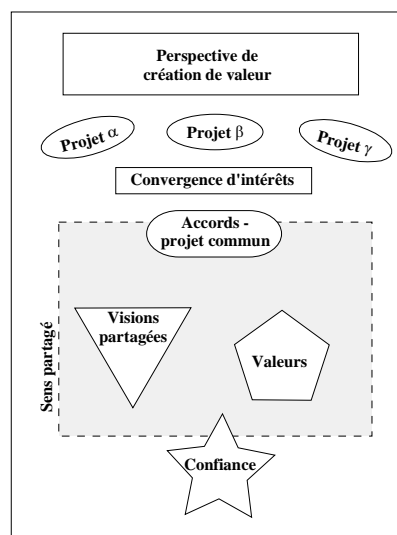


Figure 1

Les composantes du sens partagé dont il vient d'être question sont symbolisées sur la figure 1. Trois acteurs ayant chacun leur vision du projet (Projet α , Projet β , Projet γ) se retrouvent en convergence d'intérêts autour d'une perspective de création de valeur. La figure fait également apparaître la confiance, dont le caractère déterminant sera illustré plus loin. Mais revenons-en aux valeurs.

3 Les valeurs

3.1 Les valeurs, ossature des collectifs humains

La vie en collectivité peut être considérée comme un projet à horizon infini. Elle suppose donc la fondation de très nombreux accords qui portent sur : la répartition des rôles et des statuts, l'éducation et la sécurité, la justice, etc.. Et là aussi la tâche serait trop grande si, dans la société considérée, on ne partageait déjà beaucoup.

Parmi ce qu'on partage, les sociologues mettent l'accent sur les valeurs : *« les valeurs sont l'expression de principes généraux, d'orientations fondamentales et d'abord de préférences et de croyances collectives. Dans toute société, la détermination des objectifs s'effectue à partir d'une représentation du désirable et se manifeste dans des idéaux collectifs »* ([LAR] p. 243). Ainsi, dans notre civilisation occidentale, le caractère innovant d'un produit technologique est une valeur... puisque de la valeur est attribuée à tout ce qui est technologiquement innovant.

Les valeurs jouent un grand rôle dans toute société, comme le relèvent Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu : *« Les anthropologues sont formels : quand une culture existe, elle fournit aux individus les moyens intériorisés de se conduire en société en dispensant les codes, les valeurs et les orientations nécessaires à l'extrême finesse des ajustements interactifs et intersubjectifs susceptibles de régler la vie collective »* ([MSE]).

« S'agissant des valeurs dominantes, elles ont été successivement – dans l'Occident médiéval, moderne et contemporain – religieuses, politiques et économiques. Il a donc appartenu à l'Eglise, puis à l'Etat, enfin à l'entreprise, de les prendre en charge, de les contrôler, de les imposer. Nécessairement combinées, elles tirent finalement leur efficacité d'une tradition dont elles sont solidaires. Cette dernière leur confère une puissance qui emporte la conviction, suscite l'adhésion et assure l'intégration ».

Réf. [LAR] p. 243

3.2 Les valeurs comme liens entre l'individuel et le collectif

Puisqu'il s'agit d'une **préférence**, une valeur est profondément ancrée dans l'individu qui la porte. En cela, comme l'écrit Jean-François Claude, elle se distingue d'une norme : *« Il est 'normal' d'être sanctionné, positivement ou négativement, pour le respect ou le non-respect de normes. Cette sanction nous remet dans le droit chemin, au moins pour un temps. Pensons aux sanctions faisant suite aux infractions au code de la route. [...] Or c'est là qu'il faut bien distinguer l'ordre des normes de celui des valeurs. Si l'approche sanction vaut pour les normes, elle n'est pas la meilleure façon que peut avoir une personne, ou un collectif, de faire siennes des valeurs. En effet, nous intégrons ces dernières à partir du moment où elles coulent de source, où nous croyons en leur bien-fondé »* ([CLA] p. 135).

Et puisqu'il s'agit d'une **préférence collective**, partagée au sein d'une communauté humaine, une valeur relie le niveau individuel et le niveau de la collectivité concernée. Louis Lavelle écrit à ce sujet : *« ce qui est remarquable, c'est que la valeur, qui semble toujours avoir son origine dans l'individu, le dépasse toujours, et qu'elle apparaisse précisément au moment où ce dépassement commence à se produire, c'est-à-dire lorsque l'individu, qui tout à l'heure jugeait de la valeur, accepte de se laisser juger par elle selon un critère qui s'applique à tous les autres êtres aussi bien qu'à lui-même. Le critère d'universalité est toujours apparu*

comme inséparable de la valeur, que l'universalité se présente sous la forme d'un fait actuel, comme dans la formule 'cela se fait', ou traditionnel comme dans la formule 'cela s'est toujours fait'» ([LAV-1] page 221).

3.3 Systèmes de valeur

« Les valeurs économiques sont destinées d'abord à assurer la conservation même de notre vie » (p. 72).
 « Nous comprenons sous le nom de valeurs économiques toutes celles qui peuvent être réduites au critère de l'utilité » (p. 87). « L'économie c'est la valeur en tant qu'elle réside dans l'objet ; la vérité, c'est la valeur en tant qu'elle réside dans la représentation ; la morale, c'est la valeur en tant qu'elle réside dans l'action » (p. 385).

Louis Lavelle, [LAV-2]

Bien sûr, l'universalité est limitée au collectif humain qui partage une valeur. En effet, chaque collectif élabore et diffuse ses propres valeurs, très liées à ses intérêts spécifiques. Certes les philosophes n'ont jamais cessé d'en discuter, mais certains d'entre eux ont de bons arguments selon lesquels il n'existerait pas d'échelle absolue des valeurs, depuis des valeurs qui seraient absolument néfastes, jusqu'à des valeurs qui seraient bonnes sans contestation possible. Dans une communauté, on appréciera plutôt la lenteur ou la vitesse, la loyauté ou la ruse, le jaune ou le rouge, le nouveau ou le traditionnel...

De plus, comme le montre le tableau suivant, les intérêts des divers collectifs humains sont très variés, ce qui implique que les valeurs associées le sont tout autant.

| Entité | Intérêts majeurs | Quelques valeurs maîtresses |
|--------------------------|---|-----------------------------|
| Humanité entière | * Préservation de la valeur de la biosphère terrestre, ainsi que des avancées politiques et sociales * L'équité, c'est-à-dire l'égalité pour tous dans l'accès à la Valeur | Equité, Pérennité ? |
| Civilisation occidentale | L'innovation et la création de valeur économique | Innovation, croissance |
| Nation | Une stabilité interne. Le meilleur positionnement possible parmi les autres nations | Puissance, sécurité... |
| Entreprise | La survie et le développement en se rétribuant sur la valeur créée | Rentabilité |
| Projet | L'aboutissement | Réussite |

Une entreprise, par exemple, mettra en avant les valeurs censées lui assurer un développement favorable. Yvan Bienfort et Yvon Pesqueux écrivent à ce sujet : «*au-delà des différences dans les définitions et les approches [relatives à l'éthique des affaires], il y a un fil rouge qui mène tout droit à la protection de l'entreprise avant toute chose. Assurer sa rentabilité étant pour elle une mission vitale, l'entreprise doit éviter les sanctions financières coûteuses, et tenter de les minimiser lorsqu'elles sont inévitables et protéger sa réputation, car toute atteinte à celle-ci a des répercussions sur sa performance sous diverses formes (ventes, confiance, motivation, investissements, etc...)*» ([YVN] p. 236).

Or chaque individu est imprégné de valeurs diverses, qui émanent des différentes sphères auxquelles il appartient simultanément (projet, entreprise, nation, civilisation, monde). Il partage aussi des valeurs ayant pour origine une collectivité transverse aux précédentes, par exemple celle des managers de projet, qui possèdent un vaste corpus de références communes induites par la réalité du métier.

Réciproquement, l'individu contribue à faire évoluer les valeurs, au moins à l'échelle des plus petites communautés auxquelles il appartient (par exemple le « groupe projet » au sein duquel il travaille). La figure 2 illustre cette position de « pivot des valeurs » occupée par l'individu.

Cela ne va pas sans mal, parce que les valeurs qui émanent des divers niveaux ne sont pas toujours propices à la cohabitation. Le problème n'est pas tant qu'elles soient contradictoires, c'est-à-dire qu'elles véhiculent des principes opposés. Le problème est plutôt, dans bien des cas, que l'individu (ou son équipe) ne réussisse pas à trouver de solution ou d'action qui respecte toutes les valeurs, soit par manque de créativité, soit parce qu'objectivement, aucune solution n'est compatible avec toutes les valeurs.

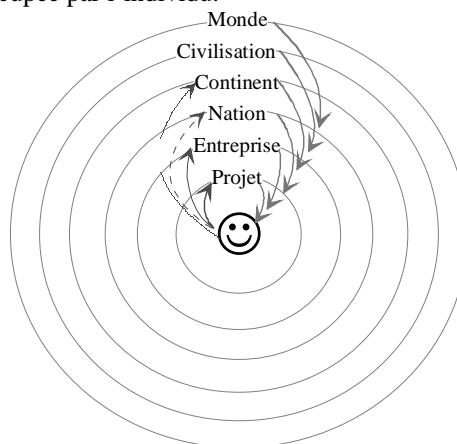


figure 2

C'est par réaction à de telles difficultés, et pour anticiper de telles difficultés, que chacun de nous, à travers les expériences de la vie, affine sans relâche son « système de valeurs » (hiérarchisé ou d'une structure certainement beaucoup plus complexe encore). Ce système permet de débloquer rapidement les situations qui le méritent en se donnant le droit, au cas par cas, de ne pas faire jouer les valeurs jugées les moins importantes.

Cela n'élimine pas toutes les difficultés, bien sûr, et certainement pas celles qui naissent quand les systèmes de valeurs de plusieurs individus nouvellement réunis doivent s'articuler : « *Le pluralisme ne doit pas s'entendre seulement entre cultures ou entités sociales différentes, mais au sein d'une même organisation, d'une même nation. Aux valeurs individualistes, par exemple, s'opposent les valeurs défendues par des groupes, partis politiques ou ethnies ; aux valeurs hédonistes s'opposent les appels au travail et à l'efficacité ; aux valeurs de l'être, la valeur de l'argent et de la possession ; aux valeurs légitimant la révolte, la docilité des petits groupes sectaires. Cette pluralité peut se retrouver dans la vie de la personne appelée à arbitrer entre l'être et l'avoir, entre l'accomplissement personnel et la vie familiale, par exemple. Dans une telle diversité des références, un individu n'est pas nécessairement fidèle au même système de valeurs : il peut, dans une certaine conjoncture politique, adhérer intensément à une valeur partisane, puis se faire plus indifférent ou sceptique dans une autre conjoncture* » ([DSO]).

4 Dynamique des valeurs dans un projet

« Les valeurs ne se réduisent pas à des préférences individuelles puisqu'elles procèdent de discussions, de conflits, ou de compromis entre une pluralité d'acteurs et qu'elles « engagent » solidairement ceux qui y adhèrent. Mais il ne faut pas en conclure que les valeurs sont des principes évidents, explicites et univoques, à partir desquels on pourrait « déduire » des arrangements normatifs particuliers. En outre, parce qu'elles se forment dans un environnement « pluridimensionnel », elles se donnent toujours en composition ».

Raymond Boudon et François Bourricaud, [DCS] p. 665

Le projet est le lieu de création de l'avenir, et les valeurs traduisent ce que, sur la base de l'expérience et des relations sociales passées, on aimerait voir en place dans la réalité future. Les valeurs jouent donc un grand

rôle à l'égard des projets, et dans les projets. **À l'égard des projets** : les valeurs qui ont cours dans la société déterminent très profondément les objectifs que fixent aux projets l'entreprise ou ses clients, et elles induisent aussi les critères d'évaluation de ces mêmes projets. **Dans les projets** : les projets sont menés par des hommes et des femmes dont les systèmes de valeurs déterminent fortement leurs actions : les valeurs partagées sont incontestablement une composante majeure du sens partagé, et facilitent grandement la fondations des accords spécifiques au projet.

Laissons ici de côté le premier point, pour nous consacrer au second. Nous venons de voir que chaque individu bâtit son propre système de valeurs, donnant plus de poids à certaines qu'à d'autres. Mais que se passe-t-il dans un projet, qui réunit en un collectif de travail des individus dont les systèmes de valeurs respectifs ne sont pas harmonisés (fig. 3) ? Comment les valeurs interviennent-elles dans la fondation des accords et renforcent-elles le sens partagé ? Et comment se forment les valeurs du collectif-projet ?

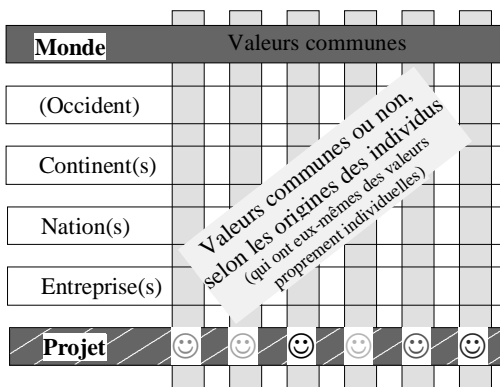


figure 3

Un projet international tel que le projet de système spatial Météosat fait particulièrement ressortir ces questions, parce qu'il réunit des personnes culturellement éloignées, qui partagent peu de valeurs aux niveaux « Entreprise », « Nation », « Civilisation ».

Vécu du projet Météosat

Météosat est un système d'observation de la Terre par satellites, destiné à l'étude et à l'établissement des prévisions météorologiques à l'échelle mondiale. Ce système est opérationnel depuis 1977. Au niveau mondial (O.M.M.) puis en France, sur l'impulsion des services de la Météorologie nationale, a germé l'idée d'utiliser l'outil spatial pour assurer cette mission. Dès 1970, le C.N.E.S. (Centre National d'Études Spatiales français) a donc étudié et défini un tel système, puis lancé les premiers travaux de démonstration de faisabilité. Tout ce travail conduisit à une démonstration de faisabilité d'un système qui réponde aux performances spécifiées par le client. C'était un gros projet, tant par la taille que par la complexité (on peut noter que les satellites réalisés précédemment en France était de la classe 100 kg en orbite basse, tandis que Météosat dépassait la tonne pour atteindre l'orbite géostationnaire). Les enjeux d'un tel programme d'application étaient (et restent aujourd'hui) très forts.

À ce stade, la direction des programmes du C.N.E.S. proposait à ses ministères de tutelle d'entreprendre la réalisation du programme au niveau national. Ce programme s'est finalement réalisé au niveau européen, sous la maîtrise d'ouvrage de l'ESA (l'Agence Spatiale Européenne). Deux raisons conduisirent à un tel choix : (1) une volonté politique générale d'eupéanisation des systèmes spatiaux d'application et (2) l'idée de certains responsables selon laquelle, par son ampleur technique et financière, le projet dépassait le niveau national.

De son côté, l'équipe projet était dépitée par cette nouvelle organisation qui remettait en cause son futur rôle dans ce projet. Néanmoins la sagesse et l'intelligence des négociateurs CNES/ESA ont permis de construire un accord pour le développement du système en préservant l'essentiel des apports nationaux : conception du système, choix technologiques, politique industrielle pour l'instrument dont le développement était déjà engagé.

Une équipe mixte (50 % ESA, 50 % CNES) a été implantée au Centre Spatial de Toulouse. Les agents CNES concernés conservaient la responsabilité intégrale de la conception du système (et donc des performances de la charge utile), sous l'autorité du management du projet ESA. Parmi les dispositions prises, on notera plusieurs points majeurs quant à l'organisation de l'équipe de projet et du secteur spatial européen en germe :

- *Le centre toulousain du CNES accueille une équipe de l'ESA, reconnaissance explicite, par la puissance publique européenne, de la valeur ajoutée des centres techniques nationaux. Ainsi se dessine cet élan partagé des politiques spatiales pour une intégration européenne des centres techniques des agences. De plus, au niveau individuel, chaque acteur du projet se sent investi d'une mission particulière : réussir l'intégration sociale tout autant qu'atteindre les objectifs « mission » du projet.*
- *L'équipe est constituée pour moitié d'Anglo-Saxons représentants de l'ESA, responsables du projet, forts de leur savoir-faire en management, et pour moitié de Français représentants du CNES, sûrs de leur compétence technique mais frustrés d'avoir perdu leur leadership.*

Ces différences, qui se traduisaient par la tendance des uns et des autres à mettre en avant des valeurs différentes – valeurs de nature sociale dans le cas du management d'une part, et valeurs de la stricte objectivité technique d'autre part – auraient pu être préjudiciables à la vie du projet. Il n'en a rien été ! En effet tous ont « joué le jeu », les valeurs n'ont pas été opposées, et une complémentarité de compétences s'est exercée au sein du projet :

- *Le management était réellement performant, maîtrisant l'organisation du travail et distribuant clairement les responsabilités, permettant à chacun d'exercer son métier et d'être reconnu pour ses compétences.*
- *Les techniciens mettaient leurs talents au service de l'équipe, pour établir les meilleurs compromis possibles à l'échelle du projet.*

Pourtant les différences de culture, de langue, de motivation sociétale, d'expérience professionnelle étaient réelles ! Mais de fortes convergences d'intérêts ont évidemment joué un rôle décisif quant au climat et aux relations interpersonnelles au sein de cette équipe :

- *Les Français qui venaient de subir le transfert de l'entreprise de Paris à Toulouse dans l'inquiétude de perdre leur projet (on pourrait dire leur « bébé » tant la création de ce type d'engins a quelque chose de charnel !!) ont été très heureux lorsque l'accord CNES/ESA a permis de retrouver un travail très valorisant (à cette période, le plan de charge de l'entreprise était au plus bas).*
- *Les personnels ESA découvraient et consommaient les charmes du midi toulousain (on ne peut y résister lorsque l'on a connu les brumes persistantes du Nord). En outre, leur niveau*

de vie était exceptionnel sous l'effet conjugué des salaires européens très élevés, et du coût de la vie assez bas dans la région.

La volonté très forte de réussir a permis de dépasser les conflits qui ne manquaient pas de se produire lors de l'établissement de certains compromis. Tout au long du projet, cette volonté de réussir a induit dans l'équipe un climat, un état relationnel, une dynamique interpersonnelle qui se traduisaient par une forte confiance entre les acteurs du projet. Le partage de valeurs nourrit la confiance.

On peut se demander si « volonté » est bien le terme approprié. N'est-ce pas aussi « nécessité » de réussir ? En effet, cette organisation coordonnant les activités de deux agences publiques spatiales (potentiellement rivales), était mise en place pour la première fois. L'implication politique des états européens était très forte. Le contrat ainsi conclu devait conduire à un résultat gagnant/gagnant pour les deux parties, il ne pouvait en être autrement, au risque, pour cette équipe, de mettre en péril des intérêts ou enjeux de niveau supérieur. L'enjeu international était transféré sur les modestes épaules de membres de l'équipe projet ; réussir ce projet, c'était participer activement à la réussite de la construction spatiale européenne ; réussir cette construction spatiale, c'était donner confiance aux politiques, promoteurs du programme spatial qui alimenterait durablement le plan de charge ; c'était donc consolider l'outil de travail ! Cette problématique est toujours d'actualité.

Mais la volonté de réussir n'est sans doute pas suffisante pour créer la confiance. Celle-ci résulte aussi de la reconnaissance chez l'autre de valeurs « clé » telles que la compétence technique, la transparence dans l'échange, l'acceptation de différences d'expérience professionnelle.

Ces valeurs facilitent incontestablement l'établissement des accords/compromis nécessaires à la vie des projets, comme l'illustre l'épisode de l'appel d'offres. Les études détaillées du satellite Météosat étaient conduites selon une organisation qui mettait en compétition deux consortium industriels européens. À l'issue de cette phase, les deux équipes industrielles ont remis leurs offres techniques et financières, soumises au jugement de l'équipe de projet pour établir un choix. Cette phase était délicate car il fallait faire un choix pertinent, motivé entre deux candidats très performants, donc difficiles à départager. Le management a donc proposé et soumis à la discussion un système de critères d'appréciation pour juger de façon objective et comparative les offres en concurrence. De tels critères d'appréciation ne sont jamais neutres, ils sont basés sur des valeurs forgées par l'expérience. En l'occurrence, les uns pouvaient privilégier les aspects management (rigueur de l'organisation et de la conduite de projet, transparence du reporting, compétences affichées des acteurs clé, etc...), les autres les aspects techniques (élégance des solutions proposées, hardiesse et crédibilité des innovations techniques envisagées, pertinence de la démonstration de faisabilité, etc...). À l'heure du choix, les deux offres étaient très proches en notation globale. Une offre pouvait être éliminée sur le critère management, l'autre sur le critère technique. Le management a donc décidé un complément de compétition pour affiner ses deux évaluations. La tension entre agences et industriels était à son comble, car l'enjeu était majeur. Cela n'a pourtant pas affecté la confiance entre les acteurs du projet, plus particulièrement entre le management et le secteur technique. Certes, derrière cette négociation des critères, les valeurs se sont à nouveau confrontées. Mais la direction du projet (ESA) n'a pas cherché à en imposer certaines par effet d'autorité, et c'est finalement le critère technique qui a justifié le choix final. La contribution du CNES était ainsi valorisée. La confiance était déjà là, nous l'avons dit, mais cette épreuve, qui est restée gravée dans

la tête des acteurs (agence et industriels), a été décisive pour maintenir et développer, pendant toute la durée du projet, des relations interpersonnelles de grande qualité.

Cela dit, l'individu s'est trouvé souvent au centre de conflits de valeurs. Certes, comme nous venons de le voir, la volonté politique stimule la construction européenne, valeur partagée par un groupe d'individus, incarnant à très petite échelle cette Europe en marche. Pris dans cette dynamique, l'individu ressent qu'il est un acteur privilégié d'une ambition qu'il partage, bien qu'elle le dépasse. Beaucoup de membres de cette équipe de projet ont vécu un tel positionnement dans cette organisation comme un privilège très valorisant. C'est pourquoi on peut concevoir qu'ils aient beaucoup accepté, donné pour la valeur « équipe européenne ». Néanmoins, il ne faut pas s'y tromper. Si l'élan européen était bien réel, l'ambition nationale (et la défense des intérêts nationaux) demeurerait tout aussi vive ! Les individus étaient donc le siège de conflits avec des valeurs qui émanaient d'autres niveaux :

- Les niveaux Nation et Entreprise (indissociables dans ce cas). Notre culture, notre expérience professionnelle se sont forgées dans cette dynamique nationale de l'épopée spatiale. Les liens très forts ont été établis avec les partenaires nationaux, Services Météo mais également industriels déjà engagés dans le projet. Comment nos choix, nos attitudes relationnelles auraient-ils pu ne pas être marqués par une ambition nationale ?
- Au niveau individuel, la recherche d'un épanouissement personnel, la gratification dans et par le travail est un moteur très puissant pour tout individu.

Les relations avec les industriels fournisseurs, telles que vécues par les agents CNES, offrent une illustration de conflit de valeurs. Les agents CNES avaient des relations directes et très étroites avec les industriels, basées sur un savoir-faire technique commun. La confiance réciproque permettait des accords équitables, basés sur l'objectivité technique. De tels accords pouvaient donc être établis hors de la boucle managériale (ESA), puisque le terrain technique pointu n'était commun qu'aux CNES et aux industriels. Ainsi, comme membre de l'équipe CNES, on pouvait se trouver en situation de conflit intérieur, entre les valeurs du savoir-faire et de l'objectivité technique d'une part, et la valeur de la loyauté au management d'autre part. Mais la bonne qualité de la relation entre les deux équipes a permis que cette situation ne dégénère pas en conflits interagences.

On peut voir dans cette aventure Météosat une boucle de renforcement de valeurs, qui s'ouvre sur des valeurs « Europe » induites par une volonté politique, et se referme sur des valeurs « Europe » intégrées par les acteurs du projet (cf. figure 4). La convergence d'intérêts évite la crispation autour de valeurs issues de cultures différentes, ce qui permet au groupe projet d'étoffer le sens partagé en « valorisant » la complémentarité des valeurs, d'où un climat de confiance propice à la réussite.

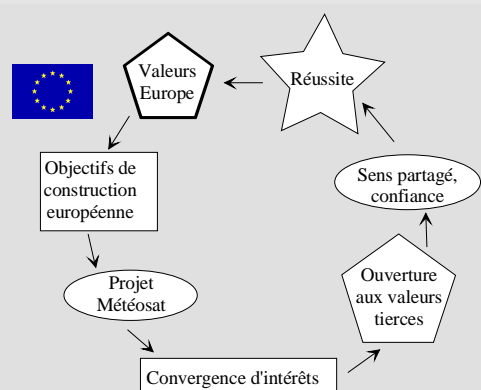


Figure 4

5 L'essaimage du projet

«La confiance est un important lubrifiant des rapports sociaux. Elle est extrêmement efficace : cela évite beaucoup de complications que de pouvoir faire raisonnablement confiance à la parole d'autrui. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que vous pouvez acheter très facilement ».

André Orléan [ORL]

Après Météosat, l'équipe mixte continua son ouvrage : (1) en développant une série de satellites de météorologie de plus en plus performants ; (2) en aidant à la création d'une nouvelle agence d'exploitation au service des organismes européens de météorologie ; (3) en se redéployant sur un programme d'observation de la terre par Radar. Ainsi, l'influence des valeurs ne s'arrête pas à la frontière d'un projet particulier. On sait en effet que les valeurs de chaque individu s'ancrent sous la forme d'un système subtil, complexe, très lié à la personnalité et donc plutôt stable, et l'on doit s'attendre à ce que les valeurs portées précédemment, de même que celles créées dans le cadre d'un projet, exercent une influence plus lointaine dans l'espace social et dans le temps, de même que la confiance établie entre les individus et leurs institutions. En effet les valeurs, ces forces qui orientent toute activité même lorsqu'on les oublie, irriguent à la fois l'espace social et le temps. Elles évoluent en lien étroit avec les visions partagées (non chargées d'intentionnalité), et avec la confiance entre individus et entre organisations. Le programme SPOT nous en offre l'illustration.

Vécu du programme SPOT

Ce programme a pour mission l'observation continue et répétitive de notre planète pour cartographier, à haute résolution, les terres émergées (application civile et militaire), établir un suivi des productions agricoles (type de cultures, rendement, prévisions annuelles, maîtriser des flux d'échanges à l'échelle mondiale).

Pour réussir commercialement, ce type de service devait s'inscrire dans la durée. Et pour réussir politiquement un tel projet, la coopération avec d'autres Etats s'imposait. La première partie du programme SPOT, comprenant la réalisation des satellites SPOT 1, SPOT 2 et SPOT 3, a été réalisée en coopération avec la Belgique et la Suède, pays qui étaient en charge de la production d'équipements récurrents (c'est-à-dire des équipements qui ne sont pas des prototypes). Le choix de la Suède pour le développement du calculateur central du satellite trouve son origine dans une alliance industrielle issue du programme de lanceur Diamant.

Le respect des contrats de coopération, la réussite technique de SPOT et son succès commercial, ont permis d'établir des relations de grande confiance avec les agences et industriels de ces deux pays. À ce stade, ils se reposaient sur les jugements et décisions de la maîtrise d'œuvre française.

Les gouvernements concernés ont alors décidé d'augmenter les participations financières belges et suédoises à la deuxième phase de ce programme (SPOT 4 et SPOT 5). La maîtrise d'œuvre française a donc étudié les possibilités offertes par la flexibilité du système SPOT, pour que les augmentations de participation soient non seulement quantitatives, mais aussi qualitatives. Ainsi, la Belgique et la Suède ont pris en charge l'étude et la réalisation de composantes significatives du « segment

sol » : centre de traitement des images à haute résolution (instrument HRV) et centre de traitement des images à grand champ (instrument Végétation).

Ces accords ont été favorisés par le fait que certains acteurs ont assuré la continuité d'un projet sur l'autre, s'appuyant sur un respect mutuel, une confiance et une reconnaissance de leurs valeurs respectives. Le contrat était rempli, la confiance entre les équipes, et par voie de conséquence celle des responsables politiques, était totale.

Les Suédois ont pu mettre en œuvre une politique régionale durable, par la création d'emplois à forte valeur ajoutée grâce à la station de KIRUNA qui, de par sa position polaire, reçoit la quasi-totalité des images après chaque orbite. À l'origine du programme, KIRUNA n'était chargée que de la réception. Aujourd'hui, la majorité des prétraitements d'images sont réalisés sur ce site polaire, ce qui en outre a pour mérite d'optimiser le transfert des « données image » au sein du système complet.

Comme l'illustre la figure 5 (à rapprocher de la figure 1), ces acquis communs que sont les visions partagées, les valeurs, la confiance et l'amitié, se propagent – dans une forte dépendance réciproque. Ils sont, par essence, durables, nourrissent le sens partagé, favorisant ainsi le montage de nouveaux projets ainsi que l'élargissement et la réussite de ces derniers.

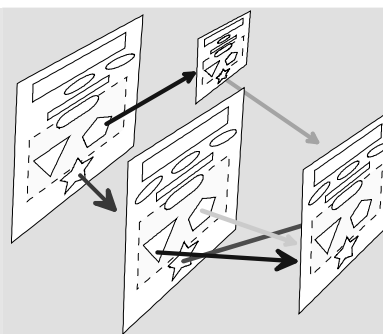


Figure 5

6 Valeurs et entreprise

Les nations occidentales, l'Europe, le Monde ont un impérieux besoin de sens partagé pour, sinon se forger une grande destinée et la maîtriser, du moins éviter leur dislocation sous l'effet de forces internes et externes. En tant que manager ou simple membre d'un grand projet, on est artisan de cette construction d'un sens partagé profond, on sait à quel point la réussite tient aux choix et positionnements personnels, aux valeurs partagées, respectées ou non, à la confiance présente ou absente. Dans un projet tel que Météosat ou SPOT, on se voit non seulement contribuer à des réussites techniques majeures, mais on établit aussi avec des collègues étrangers des relations pérennes, souvent amicales, ciment de cette communauté européenne – ou planétaire – dont on sent par ailleurs la nécessité historique. Magnifique situation, donc, où l'on est pleinement et positivement engagé dans le développement humain.

Cette vision est chargée de vérité, mais elle peut aussi être remise en question sur divers points. Trois d'entre eux nous mèneront au concept de développement durable et à la conclusion.

1) Les projets cités en exemple sont des projets particuliers : il s'agit de grands projets spatiaux, menés au niveau d'organismes à vocation de service public, pleinement réussis. Ils sont intrinsèquement porteurs d'un profond sens politique – donc partagé. Ce sens partagé, même s'il n'est pas toujours très explicite, imprègne toute l'activité. Il nourrit le sens que chaque individu donne à son propre travail, et active sans doute le sentiment du devoir accompli, comme chez la

plupart des êtres humains qui contribuent au renforcement d'une communauté à laquelle ils appartiennent (européenne en l'occurrence). Ces projets ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des projets menés dans le monde.

2) Deuxième difficulté : la vision présentée plus haut efface l'entreprise. Le manager ou le participant au projet semble être en prise directe et exclusive avec l'environnement social, élargi ici à une communauté européenne en cours de constitution. Or, si dans une certaine mesure effacement de l'entreprise il y a, il est assumé par cette même entreprise. Et dans tous les cas les liens de cette dernière avec les individus restent très forts, par la valeur et les valeurs justement : • Par la valeur que l'individu cherche à acquérir à travers le projet d'abord, autrement dit par les récompenses personnelles qu'il vise et qui lui seront décernées par l'entreprise et par elle seule : honneurs, augmentation de salaire, changement de statut, etc.. • Par les valeurs, ces préférences partagées qui caractérisent la communauté-entreprise ensuite. Incontestablement, votre entreprise vous charge de valeurs fortes, ce dont vous prendrez d'autant moins conscience que ces valeurs y sont profondes et pleinement partagées. Dans un projet en coopération – en particulier dans un projet international tel que Météosat –, ces valeurs se frotteront d'abord à d'autres valeurs, pour délivrer finalement tout leur potentiel si des articulations ou des convergences sont établies.

Ainsi toute entreprise, dont les valeurs déterminent fortement le déroulement des projets qui assurent sa pérennité et son développement, est pleinement concernée par la problématique des valeurs. De plus, une entreprise qui en a les moyens cherchera certainement à exploiter les forces sur lesquelles elle a une possible influence. Non contente d'être concernée par ces forces que sont les valeurs, elle pourra s'impliquer dans la problématique des valeurs pour chercher à en orienter la dynamique.

Cette implication se traduit toujours par la sélection et l'orientation des projets menés en son sein. Il en va, entre autres, de l'image de l'entreprise et de la motivation de ses employés.

Des valeurs sont également diffusées via les directives ou intonations de voix des dirigeants et des managers, qui désignent ainsi ce qui est bien et ce qui est mal. Les chefs de projets, par exemple, interviennent au carrefour des valeurs, entre intérieur et extérieur du projet, entre intérieur et extérieur de l'entreprise.

De plus, comme le relève Renaud Sainsaulieu, « *des groupes moteurs en position de force peuvent influencer la culture de l'entreprise par toutes sortes de mouvements sociaux visant les orientations mêmes de l'entreprise. Dirigeants, syndicats, corporatismes ou minorités actives peuvent s'efforcer d'imposer la domination de leurs propres valeurs, dans un contexte d'actions volontaires conservatrices ou progressistes* » ([SAI] p. 284). En particulier, tout service de « com interne » utilisera les moyens dont il dispose pour tenter de renforcer certaines valeurs – sans se faire passer pour trop interventionniste.

L'entreprise pourra aussi adopter des approches plus directes, s'engager dans une démarche formalisée de « management par les valeurs ». Pour Jean-François Claude, « *Le management par les valeurs se dote d'un corps de valeurs explicites et légitimes qui constituent des points de repères pour toutes les actions de l'entreprise. Les managers contribuent à ce qu'elles inspirent les situations de travail* » ([CLA] p. 168). Même si les valeurs économiques restent au sommet de l'échelle (puisque la survie de l'entreprise en dépend), le management par les valeurs cherche à en faire vivre d'autres, directement ou par l'intermédiaire de principes d'actions. Quelles valeurs ? C'est, en principe, totalement ouvert. Selon quelle approche ? À ce sujet, Jean-François Claude

écrit : « l'entreprise se dynamise par des logiques de valeurs sociétales, entrepreneuriales, de métier, individuelles. Comment en extraire les valeurs institutionnelles, c'est-à-dire celles qui sont primordiales, à l'échelle de l'entreprise dans sa globalité, pour son devenir ? Plusieurs modalités d'extraction de ces valeurs sont possibles, et sont effectivement mises en œuvre par les entreprises. Chacune trouve en cela son chemin et sa méthode. On peut cependant distinguer deux grandes modalités d'extraction. L'une, que nous nommerons l'« approche stratégique », consiste, à ce que cette extraction parte des enjeux stratégiques de l'entreprise. L'équipe de direction, l'état-major, sont en première ligne. Le processus est descendant. L'autre modalité, que nous nommerons l'« approche par les pratiques » consiste à partir du corps social de l'entreprise, de ce que l'ensemble du personnel, dans sa diversité d'activités et de statuts, mais aussi dans son homogénéité présumée de culture, exprime comme points de repère communs ». Ces deux modalités ne sont toutefois pas sans soulever des questions. La première vise à asservir les valeurs aux intérêts supérieurs de l'entreprise. Mais les valeurs n'en sont-elles pas vraiment que si elles sont pleinement et spontanément partagées par les individus ? Ne faut-il pas à la fois de fortes justifications, et du temps, pour qu'elles s'inscrivent harmonieusement dans les systèmes de valeurs de ces mêmes individus – par ailleurs fort bien informés sur les réalités de la planète ? D'ailleurs les valeurs ne semblent pas de nature à être réellement maîtrisées, tant leur perception est liée à la confiance (qui est d'un autre ordre). Il semble donc que cette approche dite stratégique produise des normes de comportement plutôt qu'elle n'ancre profondément des valeurs dans l'entreprise. La seconde approche (par les pratiques) soulève la question de l'ancrage, au sein de l'environnement social cette fois, des valeurs retenues par l'entreprise. En effet, si les valeurs prépondérantes au sein de l'entreprise sont trop décalées de celles qui ont cours à l'extérieur, et qui détermineront finalement la valeur des produits, le résultat pourrait être globalement négatif. Cela semble particulièrement vrai à l'heure de la mondialisation, comme le précise Michel Albert : « plus une entreprise étend son activité à l'échelle internationale et plus il lui faut savoir réagir aux courants de sensibilité qui parcourent la planète » ([ALB] p. 22).

3) Ce propos nous amène à une troisième difficulté soulevée par la vision optimiste présentée au début de ce chapitre. Certes l'engagement personnel, les valeurs, la confiance, permettent la réussite incontestable de projets prestigieux. Ils peuvent même avoir des répercussions positives bien au-delà. Mais quiconque est porteur de responsabilité vis-à-vis de la destinée humaine ne peut en rester là. Car rien ne prouve que l'ensemble des projets et programmes, même s'ils sont indépendamment très réussis et même s'ils présentent d'indéniables qualités de durabilité, ait une résultante positive sur ce qui est à considérer comme le plus précieux – parmi quoi on comptera certainement la pérennité et la valeur du développement humain. On ne peut plus douter aujourd'hui que l'environnement oppose des limites, ne serait-ce que celles des ressources non renouvelables que consomment les projets, et celles de la quantité des déchets qu'ils produisent¹. Ainsi un projet, tout réussi soit-il, tout bénéfique soit-il à son échelle et au-delà, participe aux dépréciations cumulatives dont personne ne sait si elles sont compensées par la création de valeur.

Cette problématique est celle que vise le concept de développement durable : « *Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (rapport Brundtland, 1987). La suite de la définition montre que

¹ On pourra regretter de se voir renvoyer toujours à cet argument, mais il présente l'avantage d'être est à la fois objectif et fondé.

le concept met principalement en avant une valeur particulière : l'équité, à la fois à l'échelle internationale (synchroniquement) et à l'échelle multi-générationnelle (diachroniquement). Cette valeur liée aux intérêts mondiaux est aujourd'hui relayée et défendue à d'autres niveaux, en particulier celui des états (dont certains sont dotés d'un ministère du développement durable). Et comme l'entreprise est un lieu privilégié de création de l'avenir, on se retourne vers elle pour la prier, sinon d'intégrer pleinement cette valeur (plutôt opposée à la logique du libéralisme économique), du moins de satisfaire à un corpus d'exigences incontournables pour elle.

Or, s'il était possible que l'entreprise intègre en profondeur les valeurs du développement durable, si elle pouvait y assujettir ses projets et l'évaluation de son personnel, alors la plupart des difficultés évoquées plus haut s'évanouiraient dans le cas de tous les projets. Des contradictions qui pesaient sur le manager ou le membre de l'équipe projet disparaîtraient. Chacun pourrait s'investir dans la construction d'un sens partagé qui ne risquerait plus de se révéler, dans le rétroviseur des ans, amer ou fallacieux. Le sens partagé entre acteurs économiques acquerrait alors la propriété qui lui manquait : sa focalisation vers l'essentiel. On a relevé en effet (c'était notre troisième difficulté) que le sens partagé – visions partagées, valeurs et aussi confiance à tous les niveaux jusqu'au niveau mondial –, même s'il se propage dans le temps, ne garantit pas la durabilité du développement humain (au sens du rapport Bruntland). Il en est seulement une condition nécessaire, et il faut ajouter les valeurs du développement durable pour obtenir une condition suffisante².

Selon Didier Stéphany, les entreprises ne seraient pas menacées en s'engageant dans une démarche développement durable, c'est-à-dire en prenant parti pour des valeurs précises aujourd'hui portées par l'environnement social. Voilà comment cet auteur conclut son ouvrage : « *Entreprendre consiste à innover pour obtenir un avantage compétitif. Pour cela, il faut oser prendre des risques calculés. En ce sens l'adoption d'une démarche développement durable représente une opportunité décisive* » ([STS] p. 249). Un positionnement stratégique en faveur des principes du développement durable ne serait donc pas antinomique avec la prospérité de l'entreprise.

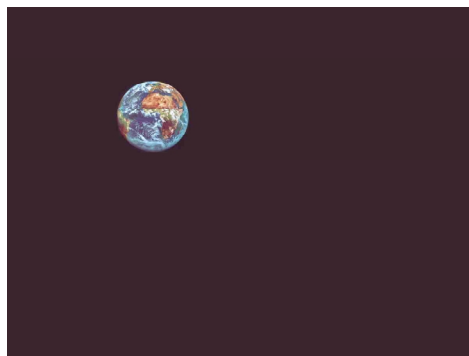
7 Conclusion

Cela dit, l'humanité ne peut pas remettre sa destinée seulement entre les mains des entreprises. Peut-on reprocher à celles-ci, qui sont par essence responsables de leur propre survie, de placer au sommet de leur échelle de valeurs celles qui servent leurs propres intérêts (et non les intérêts de l'humanité entière) ?

D'ailleurs, d'autres acteurs ont et auront une influence majeure sur elles, et donc sur le sens du développement. Nicole Notat écrit à ce sujet : « *Que ce soit dans le domaine des droits humains, de l'environnement ou de la gouvernance, l'action de la société civile organisée et des ONG contribue à l'émergence et continuera de peser sur l'avenir de l'idée de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Les initiatives sont multiples et significatives, polarisées sur des objectifs de transformation des définitions et de contrôle, y compris légal, de la responsabilité des entreprises* » ([NOT] p. 15).

² Il faut aussi que ces valeurs jouent pleinement, c'est-à-dire qu'elles ne soient pas instrumentalisées au profit d'une image abstraite de l'entreprise, ou laissées de côté à l'approche des risques et des premières difficultés.

Pour définir la mission des entreprises et encadrer leur activité, et pour prendre toute autre mesure susceptible d'assurer la durabilité du développement humain, ces actions de la société civile devront certainement s'articuler avec les décisions de pouvoirs publics chargés de missions claires, de valeurs fortes, et légitimés par un sens partagé qui aura émergé d'une dynamique démocratique.



la Terre vue par Météosat

8 Références

- [ALB] « Une nouvelle économie sociale de marché », Michel Albert, *Futuribles*, N°287, juin 2003.
- [BOU] *Anthropologie du projet*, Jean-Pierre Boutinet, PUF, 2001 (6^{ième} Edition).
- [CLA] *Le management par les valeurs*, Jean-François Claude, Éditions Liaisons, 2001.
- [DCS] *Dictionnaire critique de la sociologie*, Raymond Boudon, François Bourricaud, PUF, 1994.
- [DSO] *Dictionnaire de sociologie*, sous la direction de André Akoun et Pierre Ansart, Le Robert, 1999.
- [ELA] *Élans de conception (La conception de systèmes spatiaux Tome II)*, Serge Potteck, Éditions du Schémectif, 2001.
- [INT] « Projets internationaux et sens partagé », Serge Potteck, Congrès Afitep 2003.
- [LAR] *Dictionnaire de sociologie*, Raymond Boudon, Philippe Besnard, Mohamed Cherkaoui, Bernard-Pierre Lécuyer, Larousse, 1999.
- [LAV] *Traité des valeurs*, Louis Lavelle, PUF, 1950, tome 1, 1950 ([LAV-1]) et tome 2, 1955 ([LAV-2])
- [MSE] *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, Presses pour la fondation nationale des sciences politiques & Anact.
- [NOT] « La responsabilité sociale des entreprises », Nicole Notat, *Futuribles*, N°288, juillet-août 2003.
- [ORL] *Analyse économique des conventions*, sous la direction d'André Orléan, PUF, 1994.
- [SIM] « La subjectivité de la valeur est le moteur des échanges », Philippe Simmonot, *Problèmes économiques* N° 2.776, 18 septembre 2002.
- [STS] *Développement durable et performance de l'entreprise*, Didier Stéphan, Éditions Liaisons, 2003.
- [YVN] *L'éthique des affaires*, Yvon Pesqueux & Yvan Biefnot, Editions d'Organisation, 2002.